

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

GERSICA VIANA RIBEIRO

**MODELO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM *MARKET TRUCK* (FEIRA
SOBRE RODAS)**

SÃO CRISTÓVÃO, SE

2017

GERSICA VIANA RIBEIRO

**MODELO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM *MARKET TRUCK* (FEIRA
SOBRE RODAS)**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Administração do Centro de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal
de Sergipe, em cumprimento às normas de
Estágio Curricular regulamentadas pela
Resolução nº 69/2012/CONEPE, como
requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharela em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Iracema Machado
de Aragão Gomes

SÃO CRISTÓVÃO, SE
2017

GERSICA VIANA RIBEIRO

**MODELO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM *MARKET TRUCK* (FEIRA
SOBRE RODAS)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
em 09 de outubro de 2017 ao Departamento de
Administração da Universidade Federal de
Sergipe, como requisito para a obtenção do
título de Bacharela em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Dra. Iracema Machado de Aragão Gomes

Orientadora

Prof.^a. Dr.^a. Rosangela Sarmiento Silva

Universidade Federal de Sergipe

Prof.^a. Dr.^a. Rúbia Oliveira Corrêa

Universidade Federal de Sergipe

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão de curso ao meu eterno amigo, avô, pai e exemplo de homem justo e de fé, Marinho Viana dos Santos. És eterno!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me sustentado e me dirigido à esta conquista, me dando forças e entendimento.

Agradeço aos meus pais José Lima e Givanilda por tanto me auxiliarem, entender as minhas ausências, pelo incentivo aos meus sonhos, as orações, o carinho e dedicação para me tornar o que sou hoje. Muito obrigada meus velhinhos, amo muito vocês!

Não poderia deixar de agradecer a um presente que recebi, das mãos de Deus, durante minha graduação que foi meu grande amor, companheiro e anjo, meu namorado Marquinhos. Nos conhecemos na UFS, lutamos muito juntos um ajudando ao outro, e graças a Deus nos formaremos juntos também. Isso é incrível! Graças a Deus que tenho você meu amor, você é um sonho menino da Geh! Rsrs!

À Verônica minha irmãzona do coração que em muito me auxiliou e que merece também meus eternos agradecimentos. Amiga obrigada por tudo!

Agradeço à família Flodim do Brasil, Laura Ferreira e Rafael Barreto, pelo acolhimento e incentivo, por acreditarem em meu potencial e por me proporcionarem aprendizado e experiência para minha carreira profissional. Vocês são incríveis!

Aos familiares, em especial ao meu eterno vovô Marinho que tanto comemorou comigo o ingresso à universidade e que, por vontade de Deus, encontra-se no céu acompanhando minha conclusão da graduação.

Aos professores da UFS: J.P. Pedroso, Rubia, Rosangela, Iracema, Maria Helena, Marcos Zambanini, Eduardo Farias, e tantos outros que compartilharam um pouco dos seus vastos conhecimentos. À Rivaldo, guerreiro e grande ajudador dos alunos do curso de Administração, você será inesquecível.

Aos eternos colegas que conquistei na UFS e que farão parte da minha história acadêmica.

Aos amigos Cabeças de gelo (kkk): Lucas, Robson, Caio, Jailton, Leilane, Jhonny, Kaly, Larissa Sobral, Dany, Monique, Arthur, Leidiane, Marcio do caneco (kkk).

E Larissa Ferreira, mamãe Dany e Joaquim, Kécia, Jéssica Mayara, e a Diretora incrível Deleides Santana.

A vocês meu muito obrigada!

EPÍGRAFE

“Tudo tem o seu tempo...”
(Eclesiastes 3,1)

RESUMO

A palavra *Market Truck* é um neologismo criado para o negócio de comercialização de produtos agrícolas através de uma loja móvel em Aracaju/SE, visto que, neste presente trabalho relata a necessidade de consumidores deste tipo de produto de comodidade, higiene do ambiente de vendas, atendimento, preços acessíveis e qualidade de produtos. O trabalho enfatiza a importância do planejamento para a implementação dos negócios e este planejamento pode ser desenvolvido através de um Modelo de Negócios, que se baseia de algumas ferramentas de geração, avaliação e teste de ideias oriundas das necessidades identificadas. Por isso, pode-se dizer que este modelo de negócio desenvolvido para o *Market Truck*, parte do seu objetivo principal: elaborar um modelo de negócio apropriado para a implementação de um negócio inovador que comercializa produtos de origem agrícola, denominado *Market Truck*, em Aracaju/SE. Para que se atinja objetivo principal, o presente estudo foi desenvolvido através de pesquisas com abordagens qualitativas e quantitativas, de grupo descritivo. Já com relação aos procedimentos técnicos pode-se classificar em bibliográficos, com dados provenientes de fontes e publicações já existentes, e levantamentos (*survey*), aplicados à 95 pesquisados de Aracaju/SE que se consideram consumidores de produtos agrícolas, contendo formulários e questionários com perguntas abertas, fechadas, múltipla escolha e escalonadas. Esta pesquisa abordada neste estudo resultou em conhecer melhor os hábitos dos Aracajuanos referentes ao consumo de produtos agrícolas e suas opiniões referentes à ideia do *Market Truck*. Dados os resultados, pode-se então desenvolver o quadro do modelo de negócios (CANVAS) e demais informações que auxiliam na análise da viabilidade de implementação do negócio. Com isso, concluiu-se a existência dessa viabilidade, visto que se baseou principalmente nas necessidades existentes dos consumidores de produtos agrícolas de Aracaju/SE.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Modelo de Negócios. *Market Truck*. Produtos agrícolas.

ABSTRACT

The word Market Truck is a neologism created for the business of marketing agricultural products through a mobile store in Aracaju / SE, since, in this present work reports the need for consumers of this type of commodity, hygiene of the sales environment, service, affordable prices and product quality. The work emphasizes the importance of planning for the implementation of the business and this planning can be developed through a Business Model, which is based on some tools of generation, evaluation and test of ideas originating from the needs identified. Therefore, it can be said that this business model developed for the Market Truck, part of its main objective: to elaborate an appropriate business model for the implementation of an innovative business that markets products of agricultural origin, called Market Truck, in Aracaju / SE. In order to reach the main objective, the present study was developed through qualitative and quantitative approaches, from a descriptive group. Regarding the technical procedures, it is possible to classify in bibliographies, with data from existing sources and publications, and surveys, applied to 95 respondents from Aracaju / SE who consider themselves to be consumers of agricultural products, containing forms and questionnaires with open, closed, multiple choice and staggered questions. This research approach in this study resulted in a better understanding of the Aracaju an habits regarding the consumption of agricultural products and their opinions regarding the idea of the Market Truck. Given the results, it is possible to develop the framework of the business model (CANVAS) and other information that helps in the analysis of the viability of business implementation. As a result, it was concluded that this feasibility was based mainly on the existing needs of the consumers of Aracaju / SE agricultural products.

Keywords: Entrepreneurship. Model Business. Market Truck. Agricultural products.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sobrevivência das empresas entre os anos de 2008 a 2012.....	41
Quadro 2 - Métodos de processo de design thinking.....	42
Quadro 3 - Os nove componentes do modelo de negócios e seus blocos de construção.....	55
Quadro 4 - Tipos de relacionamentos com clientes no Modelo de Negócios Canvas.....	58
Quadro 5- Modelo de negócios: análises das plataformas multilaterais - forças x fraquezas..	64
Quadro 6 - Sugestões dos Pesquisados referentes ao Market Truck	93
Quadro 7 - Os produtos e seus preços.....	97
Quadro 8 - Principais Custos de Implementação.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxas de empreendedorismo – Brasil – 2015	38
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (TEA) - GEM - 2015	35
Gráfico 2 - Taxas de empreendedorismo total e do Produto Interno Bruto(PIB)-Brasil-2015	37
Gráfico 3 - Fontes de informação para inovação de empresas - Brasil - período 2012-2014..	46
Gráfico 4 - Vínculos empregatícios por terceirização	61
Gráfico 5 - Consequências da criação de oceanos azuis sobre o lucro e o crescimento	67
Gráfico 6 - Número de Pesquisados por Bairros de Aracaju/SE.....	74
Gráfico 7 - Número de Pesquisados por Zonas de Aracaju/SE.....	74
Gráfico 8 - Experiências semelhantes ao Market Truck	83
Gráfico 9 - Se o Market Truck atenderia a alguma necessidade	83
Gráfico 10 - Se recomendariam o Market Truck.....	84
Gráfico 11 - Consideram-se consumidores de produtos agrícolas	88
Gráfico 12 - Faixa etária (Feminino)	88
Gráfico 13 - Sexo.....	88
Gráfico 14 - Estado civil	89
Gráfico 15 - Pessoas por residência.....	89
Gráfico 16 - Onde os Pesquisados fazem as Compras de Produtos Agrícolas	90
Gráfico 17 - Aspectos que influenciam a escolha dos consumidores.....	91
Gráfico 18 - Como classificam os locais de venda.....	92
Gráfico 19 - Frequência de compras.....	92
Gráfico 20 - Quanto à diversificação de produtos	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo empreendedor segundo definições adotadas pelo GEM (2015).....	34
Figura 2 - Aspectos que facilitam a visualização de informações.....	40
Figura 3 - Processo de design thinking esquematizado	42
Figura 4 - Mapa da Empatia	43
Figura 5 - Processo de imersão do design thinking	44
Figura 6 - Design thinking: processo de prototipagem	48
Figura 7 - Avaliação 360° dos aspectos externos e internos	51
Figura 8 - Análises de ambientes interno e externo do empreendimento	53
Figura 9 - Os nove componentes do Modelo de Negócios Canvas	54
Figura 10 - Componente Canais do Modelo de Negócios	57
Figura 11 - Tipos e fases de canais no Modelo de Negócio Canvas	57
Figura 12 - A Cauda Longa.....	66
Figura 13 - Inovação de valor: a pedra angular da estratégia oceano azul	68
Figura 14 - O quadro do Modelo de Negócios	70
Figura 15 – Inovação de valor	70
Figura 16 - Análise sistemática do modelo de negócio	70
Figura 17- Feira móvel em Toronto.....	77
Figura 18 - Feira móvel em Toronto.....	77
Figura 19 - Feira móvel em Toronto.....	77
Figura 21 - Feira móvel em Toronto.....	77
Figura 20 - Feira móvel em Toronto.....	77
Figura 22 - Komborgânica	78
Figura 23 - Feira sobre Rodas em Aracaju/SE	79
Figura 24 - Comercialização de hortifrutis- Rua Quirino	79
Figura 25- Comercialização de lanches- Rua Quirino.....	79
Figura 26- Comercialização de pães - Rua Quirino.....	79
Figura 27 - Comercialização de pães - Rua Quirino.....	79
Figura 28 – Ônibus-mercado móvel - Rua Quirino	80
Figura 29 - Comercialização hortifruti - Rua Quirino	80
Figura 30 - Mercado móvel - Rua Quirino.....	80
Figura 31 - Comercialização de lanches - Rua Quirino.....	80
Figura 32 - Mapa de Empatia	84

Figura 33 - Avaliação 360° do Market Truck - Mapa Percentual	87
Figura 34 - Modelo de Negócios Market Truck (Canvas)	101

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	30
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	31
1.2	OBJETIVOS	31
1.2.1	Objetivo Geral	31
1.2.2	Objetivos Específicos.....	31
1.3	JUSTIFICATIVA.....	32
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	33
2.1	EMPREENDEDORISMO	33
2.2	EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	35
2.3	IDEIAS E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES	39
2.4	<i>DESIGN THINKING</i> – FERRAMENTA DE GERAÇÃO DE IDEIAS	41
2.4.1	<i>Insights</i> de Clientes	43
2.4.2	Ideação	47
2.4.3	Pensamento Visual	47
2.4.4	Protótipos.....	48
2.5	ANÁLISE 360° - FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES.....	49
2.6	CONHECENDO O MERCADO	52
2.7	MODELOS DE NEGÓCIO.....	54
2.7.1	Clientes	56
2.7.2	Propostas de valor	56
2.7.3	Canais	56
2.7.4	Relacionamento com clientes	58
2.7.5	Fontes de receita.....	59
2.7.6	Recursos principais	59
2.7.7	Atividades-chave.....	60
2.7.8	Parcerias principais.....	60
2.7.9	Estrutura de custo	62
2.8	PADRÕES DE MODELOS DE NEGÓCIO	62
2.8.1	Modelos de Negócio Desagregados	63
2.8.2	Plataformas Multilaterais	63
2.8.3	Modelo de Negócio Grátis	64

2.8.4	Modelos de Negócios Abertos.....	65
2.8.5	A Cauda Longa.....	65
2.9	A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL NO MODELO DE NEGÓCIO	66
3	METODOLOGIA	71
3.1	QUESTÕES DE PESQUISA.....	71
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	71
3.3	FASE QUALITATIVA	71
3.4	FASE QUANTITATIVA	72
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	75
4	A IDEIA: MARKET TRUCK E O COMÉRCIO DE ALIMENTOS	76
5	ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	82
5.1	<i>DESIGN THINKING</i> : DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE	82
5.1.1	Imersão	82
5.1.2	Análise e Síntese	85
5.1.3	Ideação	85
5.1.4	Prototipagem	86
5.1.5	Avaliação 360° do <i>Market Truck</i>	86
5.2	O QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS	88
5.2.1	Seguimento de clientes.....	88
5.2.2	Propostas de valor	89
5.2.3	Canais	94
5.2.4	Relacionamento com clientes	95
5.2.5	Fontes de receita.....	95
5.2.6	Recursos principais	98
5.2.7	Atividades-chave.....	99
5.2.8	Parcerias principais.....	99
5.2.9	Estrutura de custo	99
5.2.10	Apresentação visual do Canvas: <i>Market Truck</i>	100
5.3	O PADRÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DO <i>MARKET TRUCK</i>	102
5.4	ESTRATÉGIA OCEANO AZUL DO <i>MARKET TRUCK</i>	102
6	CONCLUSÕES	104
	REFERÊNCIAS.....	106
	APÊNDICES.....	111
	ANEXOS	116

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo traz riquezas para um país devido ao processo em que se destrói o habitual e comum e se constrói algo novo, com melhorias e atendimento às necessidades encontrada – destruição criativa (SCHUMPETER, 2003). Mas, para que haja esse processo de destruição o empreendedor deve se embasar em planejamentos analisando diversos fatores que influenciam em algo criativo.

Segundo dados contidos no relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) em 2015 o Brasil apresentou uma das maiores taxas de empreendedorismo da história do Brasil sendo representada uma estimativa de 39%. Mas em contrapartida, quando compare-se os dados do GEM referentes às taxas de empreendedores estabelecidos nota-se uma proporção menor dos que se mantiveram consolidados no mercado, cerca de 18,9%.

Para ser considerado como algo inovador, o empreendedor deve basear-se de informações provenientes do público ou mercado que queiram atender (LOPES, OROFINO, 2016, p. 72). Segundo pesquisas realizadas em 2016 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o cliente é considerado como uma das mais importantes fontes de informações para inovações, suas informações são valiosas para o desenvolvimento da inovação do empreendedorismo.

Para que haja um esboço de ideias iniciais, foi desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011) a ferramenta de Modelo de Negócios que consiste em desenhar determinado negócio tendo como base nove importantes componentes que os empreendimentos deverão delinear-se: proposta de valor, segmentos de clientes, canais de distribuição, relacionamentos, atividades principais, recursos principais, parcerias principais, estrutura de custo e fontes de receitas.

Este trabalho reúne mais autores que discorrem sobre o processo de criação do modelo através de ferramentas de geração, análise, avaliação e teste das ideias geradas em busca do atendimento das necessidades evidenciadas.

Como aplicabilidade das referências teóricas abordadas neste trabalho, segue-se também, uma pesquisa realizada com alguns moradores de Aracaju/SE buscando aplicar etapas do processo de criação abordados neste estudo. Em seguida, segue-se para a análise de dados e criação do modelo de negócios para chegar às conclusões objetivadas neste presente estudo, que seria o conhecimento dos conceitos do negócio *Market Truck* bem como sua viabilidade de implementação em Aracaju/SE.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Existem diversas formas de se alcançar o sucesso no negócio e evitar possíveis falhas. Uma delas é a identificação nas empresas de alguns aspectos relevantes e de que forma esses aspectos atuam no mercado.

O Modelo de Negócio é uma ferramenta de grande importância para essa identificação e análise, pois permite uma observação de forma sistêmica e integrada das empresas. Permite, também, discutir e integrar diversas percepções sobre como a empresa pode ou deve atuar para, assim, alcançar o sucesso almejado (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

Por isso, este trabalho foi desenvolvido no intuito de analisar a viabilidade da criação de uma empresa que comercializa gêneros alimentícios de origem agrícola, utilizando o conceito de *Market Truck*, de forma a inovar nas formas convencionais de comercialização desse tipo de alimento em Aracaju/SE.

Então, este trabalho analisará os seguintes questionamentos: **qual o modelo de negócio apropriado para a implementação de um negócio inovador que comercializa produtos de origem agrícola, denominado *Market Truck*, em Aracaju/SE?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como principal objetivo elaborar um modelo de negócio apropriado para a implementação de um negócio inovador que comercializa produtos de origem agrícola, denominado *Market Truck*, em Aracaju/SE.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para entender o propósito anteriormente citado, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer algumas ferramentas de geração de ideias;
- b) Descrever os principais hábitos e necessidades dos consumidores de produtos agrícolas de Aracaju/SE;
- c) Definir as propostas de valor para o negócio;
- d) Analisar a viabilidade mercadológica para a comercialização de produtos agrícolas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo estimativas realizadas em 2016 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a taxa de mortalidade das empresas com até dois anos de atividade, criadas no ano de 2012, chegou a 23,4% do total de empreendimentos e 23% no estado de Sergipe. Um conjunto de fatores contribuintes para esse índice foi apresentado, dentre eles, a falta de planejamento do negócio, que leva tais empresas às inatividades no Brasil, chamando a atenção para a importância do planejamento na constituição das empresas.

O SEBRAE (2015) ainda afirma, através de estudos estratégicos sobre Modelos de Negócio de *Food Truck*, que cerca de 2% da população brasileira trabalha nesse ramo de comercialização. A ideia do *Market Truck* foi desenvolvida a partir da nova tendência existente no país e no mundo, que é a comercialização de alimentos em forma de veículos adaptados conhecidos como *Food Trucks*.

Um estudo realizado em 2015 pelo projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), conduzido pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP) e com o apoio técnico e financeiro do SEBRAE, afirma que cerca de 11,9% dos empreendimentos iniciais estão relacionados a estabelecimentos ligados à comercialização/serviços de alimentação e bebidas.

A elaboração de um modelo de negócio de um *Market Truck*, a partir do modelo apresentado no livro *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios* -, é importante para a apresentação da modelagem do negócio, da proposta de valor da empresa e para verificar a viabilidade mercadológica e financeira da ideia de negócio, segundo o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), em Aracaju/SE.

Mediante os cenários descritos acima, a ideia do *Market Truck*, ou mercado sobre rodas, de comercializar produtos saudáveis próximo aos consumidores seria algo inovador e diferente do convencional. Seria, então, uma forma complementar de acesso aos produtos de origem agrícola com maior comodidade, qualidade, a preços acessíveis, necessidades encontradas e apresentadas neste estudo.

Por ser algo novo em Aracaju/SE, este trabalho poderá auxiliar possíveis empreendedores que queiram realizar estudo nessa área, optando por alternativas de mercado ainda não existentes na região.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por finalidade apresentar as abordagens teóricas dos temas discutidos neste trabalho, a fim de permitir um aprofundamento dos objetivos propostos, obter entendimento e soluções do problema apresentado e servir de base para análise.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo, ou o ato de empreender, tem como processo característico a destruição criativa, em que o empreendedor traz riquezas para um país: “Economia interna, destruindo incessantemente o antigo, criando incessantemente um novo. Este processo de Destruição Criativa é o fato essencial sobre o capitalismo.” (SCHUMPETER, 2003, p. 83, tradução nossa).

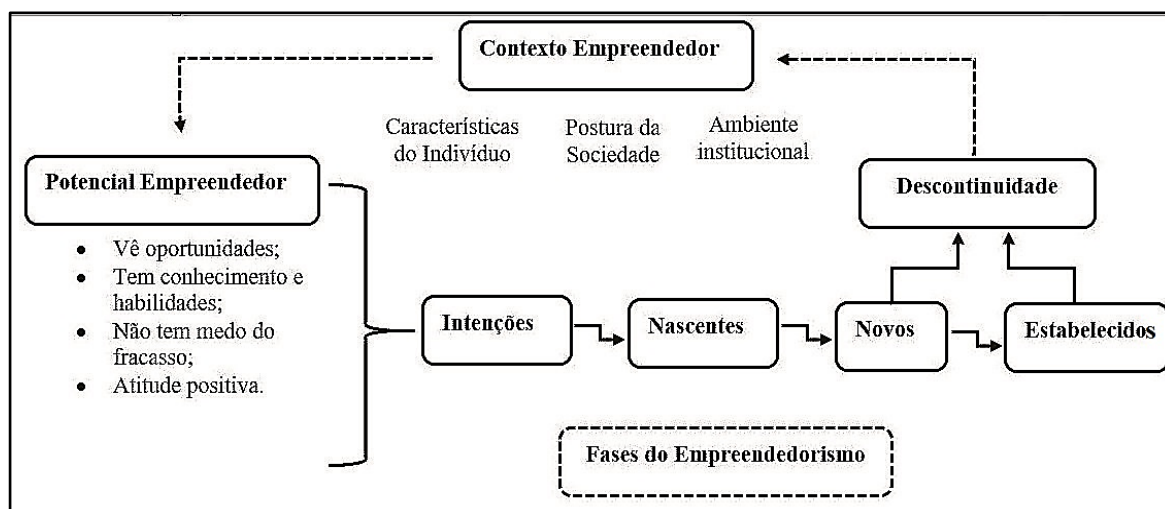
Partindo do pressuposto de destruir o velho e partir para o novo, Biagio (2012) definiu o empreendedorismo como a área de conhecimento que se dedica especialmente no estudo de processos de idealização de empreendimentos, o valor de uma ideia e sua capacidade de agregar valor a algo já existente. Para o autor, o empreendedor é alguém com visão diferenciada de outras pessoas, por ter a proatividade ante as oportunidades, uma das habilidades primordiais para o processo empreendedor. Essa proatividade refere-se ao fato de identificar oportunidades e transformá-las em negócio, propondo soluções inovadoras (BIAGIO, 2012).

Para essa criação do novo, os empreendedores utilizam-se de diversas situações em que poderão agregar valor ao produto, o qual, posteriormente, poderá ser introduzido ou vendido por um maior valor que seus custos de produção. Esses empreendedores têm, como processo de idealização e esforço, as oportunidades empreendedoras que encontram, valendo-se de empenho de energia na inovação e no crescimento (HISRICH, PETERS, SHEPHERD, 2014). Com isso, poderão criar uma nova empresa ou desenvolver alguma coisa completamente nova em uma empresa preexistente. “Nova empresa, novo produto, novo mercado, nova maneira de fazer – tais são as manifestações do empreendedor” (FILION *et al.*, 2000, p. 25).

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) - pesquisa realizada em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com o apoio técnico do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas (FGV) para o ano de 2015 – analisa o empreendedorismo segundo as etapas do processo empreendedor, “que começa com a intenção dos indivíduos em iniciar um negócio, prossegue até a criação do

empreendimento, passa pelas fases iniciais de seu desenvolvimento (nascentes e novos) e termina até o empreendimento ser considerado como estabelecido” (GEM, 2015, p. 22-23):

Figura 1 - O processo empreendedor segundo definições adotadas pelo GEM (2015)



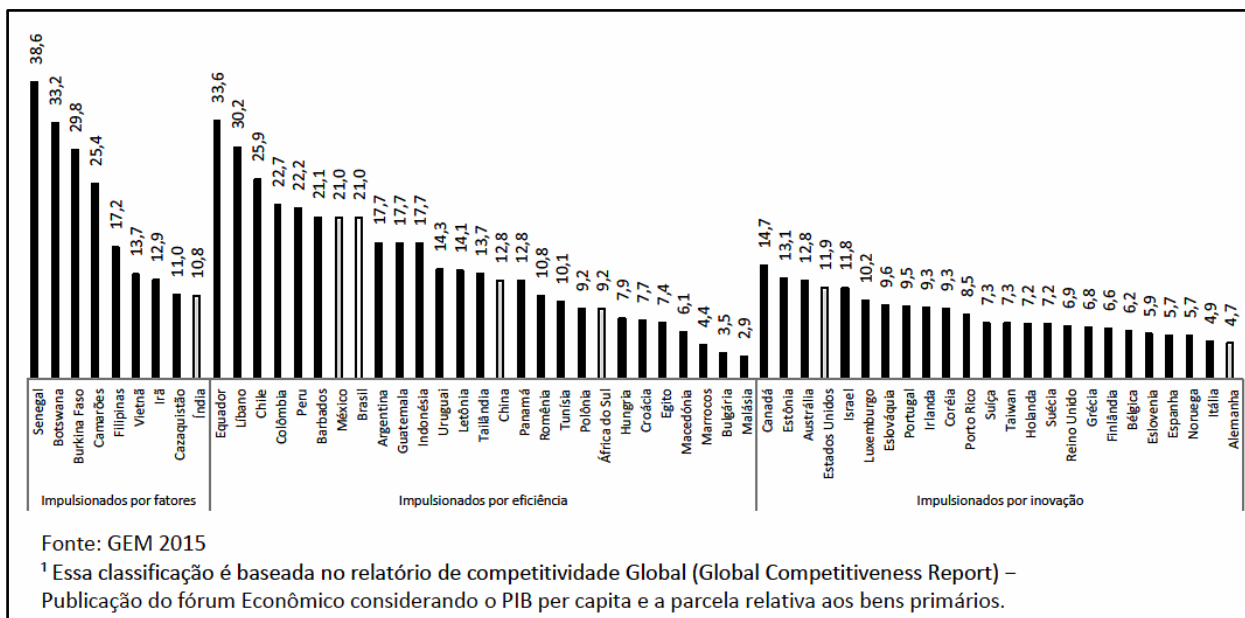
Fonte: Adaptado de GEM (2015).

Tal processo, indicado na Figura 1 faz uma classificação dos empreendedores, divididos em dois grupos: **os empreendedores iniciais** e **os empreendedores estabelecidos**.

Os empreendimentos, em seu estágio **inicial**, são caracterizados pelo empreendedor “que administra um novo negócio do qual é proprietário, negócio este que pagou salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração para os proprietários por mais de 3 e menos de 42 meses” (GEM, 2015, p. 109). Já os empreendedores **estabelecidos** referem-se àqueles que realizaram pagamentos, em suas diversas formas, por mais de 42 meses.

O GEM (2015, p. 21) apresenta, também, uma estimativa quanto ao empreendedorismo no mundo a partir das taxas de empreendedorismo em seu estágio inicial, de acordo com a fase de desenvolvimento econômico de cada país (Gráfico 1). Esta estimativa foi desenvolvida através de dados coletados em cerca de “62 países dos cinco continentes, que representam 70% da população e 83% do PIB mundial” nota-se que os índices representam consideravelmente a proporção de empreendedores nas atividades econômicas de cada país (GEM, 2015, p.21). Nesses dados, os empreendedores classificam-se, quanto ao desenvolvimento econômico de cada país, em:

Gráfico 1 - Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (TEA) - GEM - 2015



Fonte: GEM (2015, p. 27).

Logo, pode-se ter uma noção de como o empreendedorismo está difundido pelo mundo. Vê-se que até países considerados subdesenvolvidos já apresentam uma taxa considerável na pesquisa, como Burkina Faso, na África, que apresenta cerca de 29,8% em empreendimentos no estágio inicial, apresentando um quadro satisfatório no ramo de empreendedorismo pelo mundo.

2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Pouco se falava em empreender ou em abrir pequenas empresas no Brasil na década de 1990, devido aos ambientes político e econômico serem pouco favoráveis a isso. Na primeira metade da década, o país ficou marcado por (BNDES, 1999):

- Alta e crescente taxa de inflação;
- Déficit no setor fiscal, visto que foi medido junto às necessidades de financiamento do setor público, no contexto das rápidas elevações nos preços;
- Câmbio em desvalorização, ocasionado pelo reflexo de dívidas do Brasil, ainda da década de 1980.

Tais relatos foram percorridos por pesquisas na década de 1990 realizadas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que, através das análises de

chefes, gerentes e economistas, puderam fazer um balanço sobre a situação econômico-financeira do país na época.

Mas isso começou a mudar quando o SEBRAE e a Sociedade Brasileira para a Exportação de *Software* (SOFTEX) foram criados:

O SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo o suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio. O histórico da entidade SOFTEX pode ser confundido com o histórico do empreendedorismo no Brasil na década de 1990. A entidade foi criada com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia (DORNELAS, 2010, p. 14).

Segundo Dornelas (2010), no decorrer dos anos, o Brasil passou a desenvolver um enorme potencial em ensino do empreendedorismo. Houve uma evolução histórica ao longo dos anos:

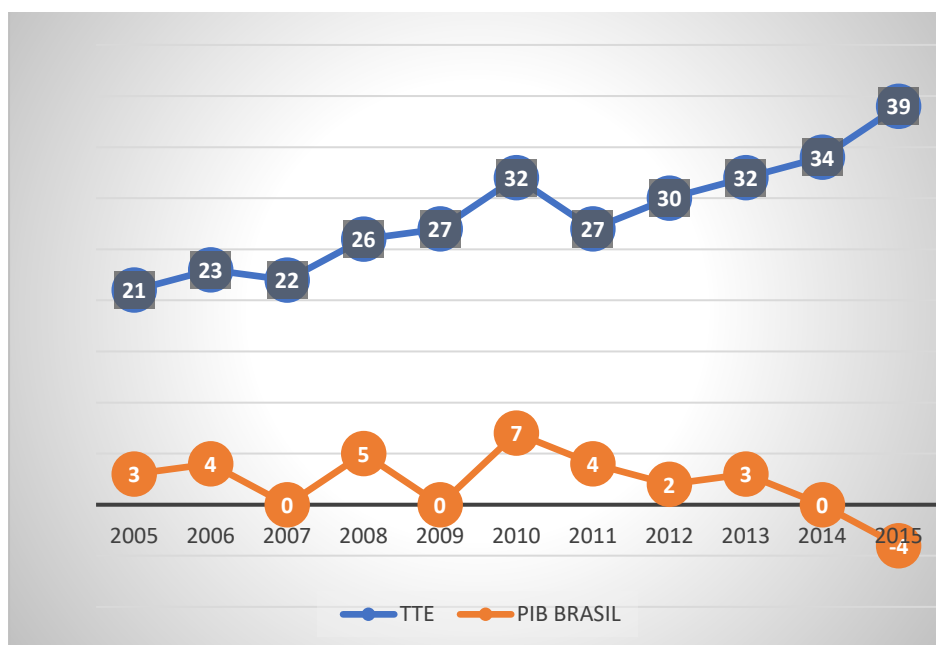
- a) Foram criados, na década de 1990, os programas SOFTEX e Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços (GENESIS), que apoiavam e estimulavam o ensino e as atividades em empreendedorismo e *software* e a geração de novas empresas de software.
- b) Entre os anos de 1999 e 2002, foi desenvolvido um programa do governo Federal, o Brasil Empreendedor, que tinha como objetivo capacitar mais de 6 milhões de empreendedores em todo o país e destinou um investimento total de R\$ 8 bilhões. Com esse incentivo, esse programa conseguiu realizar mais de 5 milhões de operações em crédito.
- c) Foram desenvolvidos, também, os programas EMPRETEC, que é uma metodologia desenvolvida pela ONU ministrada no Brasil em parceria com o SEBRAE, e Jovem Empreendedor, os quais também tinham como objetivo a capacitação do empreendedor.
- d) Nas universidades brasileiras, o ensino do empreendedorismo passou a ser pensado e criado como um importante passo do ensino do empreendedorismo no país. O programa Ensino Universitário de Empreendedorismo da Confederação Nacional das Indústrias (CNI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) difundiu o empreendedorismo nas escolas de ensino superior.
- e) Nos anos de 1999 e 2000, houve um grande e considerável crescimento nas criações de empresas *startups* de internet, desenvolvidas por jovens empreendedores. Por isso, houve um enorme crescimento também do movimento de incubadoras de empresas no Brasil.

- f) Houve um crescente número de franquias no país, o que correlacionamos aos incentivos prestados no Brasil ao empreendedorismo.

Como consequência atual do surgimento do empreendedorismo no Brasil, o GEM (2015) afirma ainda que, no ano de 2015, cerca de 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na manutenção ou criação de algum negócio. Essa pesquisa aponta ainda que, no mesmo ano, o Brasil apresentou uma das maiores taxas de empreendedorismo da história do país. Mas, em contrapartida, o Produto Interno Bruto do Brasil (PIB) é considerado baixo, o que serve como justificativa para o fato de o Brasil apresentar uma taxa de empreendedorismo elevada (ver Gráfico 2), como é explicado abaixo:

[...] economias mais desenvolvidas existe um número maior de oportunidades de empregos atraentes do que em economias menos avançadas, o que eleva os custos de oportunidade dos indivíduos que desejam iniciar um negócio. Outra hipótese sugere que nessas economias, as barreiras técnicas e financeiras de iniciar um novo negócio são relativamente mais elevadas. Além disso, os países menos desenvolvidos tendem a apresentar uma elevada taxa de empreendedorismo inicial em função da incipiente demanda de trabalho assalariado vis a vis a uma oferta de trabalho em geral pouco qualificada e expressiva, restando, a uma parcela significativa da população, a alternativa de empreender para sobreviver (GEM, 2015, p. 29).

Gráfico 2 - Taxas de empreendedorismo total e do Produto Interno Bruto(PIB)-Brasil-2015



Fonte: GEM, 2015.

O GEM (2015) apresenta ainda as taxas referentes à motivação dos empreendedores individuais, denunciando um aumento no número de empreendedores por necessidade, que passou de 29,1% em 2014 para 43,5% em 2015, e diminuição da proporção de empreendedores

por oportunidade, de 70,6% para 56,5% respectivamente. E isso deve-se à retração da economia do país, o que tornou a taxa de crescimento do PIB fortemente negativa (-3,8%) em 2015.

O GEM ainda subdivide os empreendedores brasileiros, além dos empreendedores estabelecidos (TEE), em empreendedores iniciais (TEA), nascentes e novos. Compreende-se como empreendedores nascentes os que estão envolvidos no processo de estruturação do seu próprio empreendimento, mas ainda não pagaram nenhum tipo de remuneração aos seus funcionários por mais de três meses, como salários, pró-labores ou outros. E os novos são aqueles que administram e são proprietários de um novo negócio, mas já pagaram aos seus funcionários algum tipo de remuneração por mais de 3 e menos de 42 meses.

Vejam-se alguns dados importantes do relatório referentes ao empreendedorismo no país em suas taxas gerais:

Tabela 1 – Taxas de empreendedorismo – Brasil – 2015

Estágio	Brasil	
	2014	2015
Iniciais	17,2	21,0
Nascentes	3,7	6,7
Novos	13,8	14,9
Estabelecidos	17,5	18,9
Total de Empreendedores	34,4	39,3

Fonte: GEM (2015).

*Percentual da população de 18 a 68 anos.

Através dessa tabela, pode-se considerar que tivemos como taxa total de empreendedorismo (TTE) em 2015 cerca de 39,3% de empreendedores, o que, ao ser comparado com o percentual de 2014, denota uma melhora na TTE, pois, em 2014, havia cerca 34,4% a menos no número de empreendedores. Segundo o GEM (2015), a taxa total de empreendedorismo no Brasil foi sendo fortemente influenciada pelos empreendedores iniciais, que correspondem a 21% da TTE.

O número de empreendimentos estabelecidos (TEE) também apresentou um aumento, passando de 17,5% (2014) para 18,9% (2015), mas esse aumento é menor que as estimativas de empreendimento em sua fase inicial no Brasil.

2.3 IDEIAS E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

A todo momento, ideias de negócios podem acabar surgindo de inúmeras maneiras. Mas ter uma ideia não basta para obter sucesso em algum negócio. O empreendedor precisa ter a consciência de que sua ideia deve ser transformada em produto ou serviço, fazendo-o com que prospere.

É de extrema importância que o empreendedor, antes disso, teste sua ideia de negócio junto aos seus potenciais clientes e/ou analise junto a outros empreendedores com mais experiência, antes que a ideia por si só tome o rumo do empreendimento (DORNELAS, 2008).

Para se qualificar uma boa oportunidade de mercado, o produto ou serviço imaginado deve atender a uma necessidade real, considerando que se apresentará a funcionalidade, a qualidade, a durabilidade e o preço esperados e compatíveis com as expectativas. Uma ideia transforma-se em oportunidade quando seu propósito vai ao encontro de uma necessidade de mercado, quando existem pessoas que necessitam daquilo que se pretende oferecer (LOPES, OROFINO, 2016, p. 72).

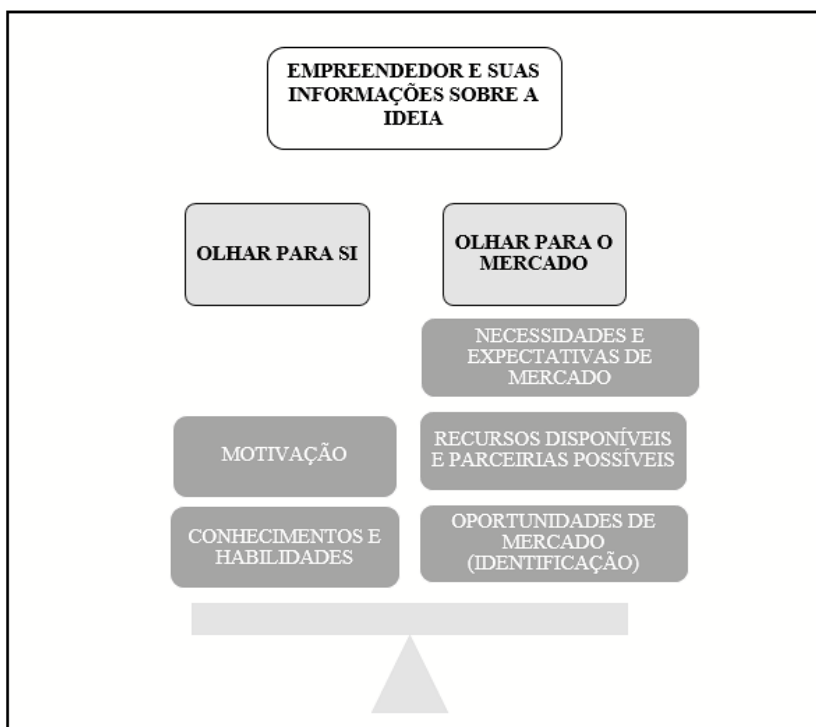
Para a identificação e avaliação da oportunidade, é necessário que o empreendedor esteja munido de informações. Ele deve, previamente, realizar uma busca dessas informações. Os autores Lopes e Orofino (2016, p.71) afirmam que “quanto mais soubermos do que se trata a oportunidade, dos riscos, dos desafios, das vantagens e desvantagens, menor será o risco de agirmos só pela emoção de uma ideia empolgante”.

A falta de informação do empreendedor acarreta riscos e sérias desvantagens para o negócio, pois, segundo Degen (2009), se o empreendedor tiver total controle sobre a situação de risco, com informações, ele poderá visualizar uma melhor opção de oportunidade e eliminar tais riscos, pois “qualquer fonte de informação pode ser um ponto de partida para novas ideias e identificação no mercado” (DORNELAS, 2008, p. 41).

Segundo Lopes e Orofino (2016), para avaliar uma oportunidade com informações, é preciso uma reflexão do próprio empresário quanto as suas motivações, conhecimentos e habilidades e, também, refletir sobre o mercado, sobre necessidades, parcerias e tendências (ver também a Figura 2):

- a) Refletir sobre a real motivação do empreendedor em desenvolver a ideia;
- b) Refletir sobre seus pontos fortes/fracos, habilidades, experiências e características competitivas;
- a) Saber as reais necessidades e expectativas apresentadas no mercado;
- b) Fazer uma análise quanto aos recursos disponíveis para o desenvolvimento da ideia e parcerias que o empreendedor teria disponíveis.

Figura 2 - Aspectos que facilitam a visualização de informações



Fonte: Adaptação da tabela de Lopes; Orofino (2016, p. 73).

Segundo o SEBRAE (2016), através do estudo realizado sobre a Sobrevivência das Empresas no Brasil, das empresas que foram constituídas entre os anos de 2008 a 2012 e que permanecem ativas (Quadro 1 a seguir), 59% das pessoas por trás delas foram influenciadas pelas oportunidades que identificaram ou porque desejavam ter o próprio negócio. A identificação das oportunidades encontradas a partir das necessidades no mercado foi primordial para a consolidação dessas empresas. Atrelada a isso, essa taxa prova também a importância das reais motivações do empreendedor estarem diretamente relacionada às necessidades encontradas no mercado analisado. É imprescindível, para o empreendedor, visualizar as oportunidades e conhecer a si próprio, sabendo das suas reais motivações.

Quadro 1 - Sobrevivência das empresas entre os anos de 2008 a 2012

Fatores contribuintes		Empresas Ativas	Empresas Inativas
SITUAÇÃO ANTES DA ABERTURA	CONDIÇÃO ANTERIOR DO EMPRESÁRIO *	MENOR proporção de desempregados (21%)	MAIOR proporção de desempregados (30%)
	EXPERIÊNCIA ANTERIOR DO EMPRESÁRIO *	MAIOR proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo (71%)	MENOR proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo (64%)
	MOTIVAÇÃO PARA ABRIR O NEGÓCIO *	MENOR proporção dos que abriram por exigência de cliente/fornecedor (12%)	MAIOR proporção dos que abriram por exigência de cliente/fornecedor (23%)
		MAIOR proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou porque desejavam ter o próprio negócio (59%)	MENOR proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou porque desejavam ter o próprio negócio (49%)

Fonte: Adaptação SEBRAE (2016).

Nota: * aplicado o teste z de comparação de proporções. O teste evidenciou que as diferenças das proporções são estatisticamente significantes ao nível $\alpha=0,05$.

Nota: ** aplicado o teste t de comparação de médias. O teste evidenciou que há diferença significativa entre as empresas ativas e inativas, considerando a $\alpha=0,05$, entre as médias.

2.4 DESIGN THINKING – FERRAMENTA DE GERAÇÃO DE IDEIAS

Com o *design thinking*, é possível construir um mercado novo a partir de informações adquiridas através da solução de problemas e execução de ideias certas, de acordo com as necessidades dos clientes encontradas no mercado. Esse processo se chama inovação, que consiste na recriação dos modelos de negócios e da construção de mercados novos. E, como resultado de um processo de raciocínio chamado de *design*, surge uma ponte entre o problema e a solução (OROFINO, 2011; VIANNA, *et al.*, 2012).

Inovar não é fácil. O SEBRAE (2016) afirma que 78% das empresas inativas no Brasil tiveram, como motivo principal, a desatualização quanto às tecnologias do seu setor, ou seja, ficaram inativas por inovarem menos.

E, para auxiliar no processo de inovação, o *design thinking* surge como uma proposta de auxiliar na forma de pensar melhor no projeto diante das situações reais, permitindo obter soluções concretas que conduzem a descobertas inovadoras, uma vez que apresenta um conjunto de métodos (Quadro 2 a seguir) que complementam a visão de mercado sobre a inovação. Esses métodos são aplicados às situações gerenciais das empresas (VIANNA *et al.*, 2012):

Quadro 2 - Métodos de processo de *design thinking*

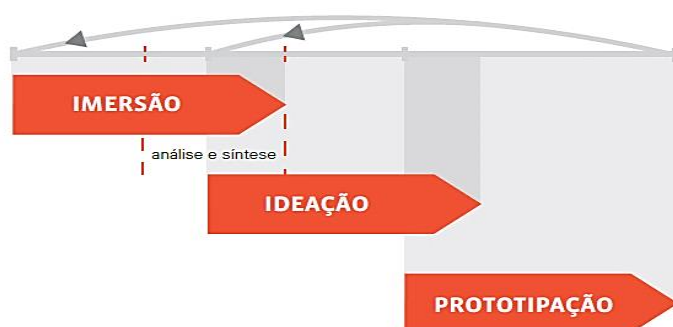
Métodos do Processo de <i>Design Thinking</i>	
Foco	Nas pessoas.
Objetivo	Pretende entender culturas, experiências, emoções, pensamentos e comportamentos de forma a reunir informações para inspirar o projeto.
Levantamento de dados	Através da interação entre pesquisador e sujeito da pesquisa, principalmente a partir de conversas semiestruturadas.
Amostragem	Representa qualitativamente a amostra e busca por perfis de usuários extremos, pois o raro e o obscuro nas observações podem levar a uma nova e interessante ideia.
Tipo de informação coletada	Comportamentos, objetos e palavras que as pessoas usam para expressar sua relação com as coisas e processos ao seu redor.

Fonte: Adaptação Vianna *et al.* (2012).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o *design* refere-se às técnicas ou ferramentas que auxiliam na projeção de um modelo de negócio inovador. Para os autores, o processo de *design* se desenvolve por seis técnicas ou ferramentas:

- a) *Insights* de clientes;
- b) Ideação;
- c) Pensamento Visual;
- d) Protótipos;
- e) Contando Histórias;
- f) Cenários

Já Vianna *et al.* (2012) simplifica essas técnicas em algumas fases essenciais para o conhecimento dos problemas e suas soluções encontradas. Segundo ele, essas etapas podem ser moldadas e configuradas para se adequarem à natureza dos projetos e dos problemas em questão. Tais etapas estão indicadas na Figura 3 a seguir:

Figura 3 - Processo de *design thinking* esquematizado

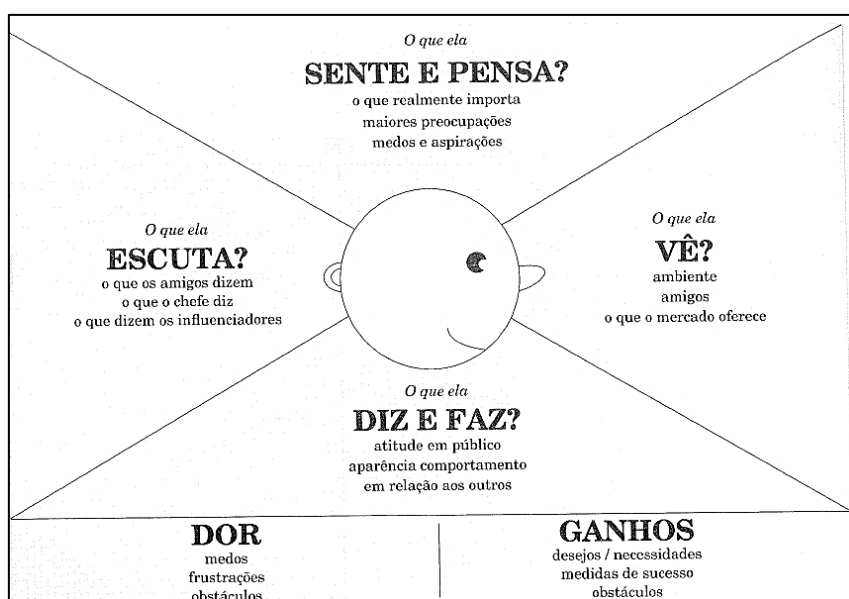
Fonte: Vianna *et al.*, 2012, p. 17.

2.4.1 *Insights* de Clientes

Para que se obtenham descobertas de oportunidades novas, deve-se partir do pressuposto básico, qual seja, a perspectiva do cliente, pois “inovações bem-sucedidas exigem uma compreensão profunda dos clientes, incluindo seu ambiente, seu dia a dia, suas preocupações e inspirações” (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p.128).

Como forma iniciante da técnica de *Insights*, Osterwalder e Pigneur (2011) organizam as informações obtidas através de um mapeamento visual de informações sobre os clientes e seus segmentos. Esse mapeamento é conhecido como Mapa da Empatia, no qual a empresa procura entender as reais necessidades e expectativas do cliente, que são mapeadas através de ferramentas de análises de informações dos clientes e seus segmentos (Figura 4).

Figura 4 - Mapa da Empatia



Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 130).

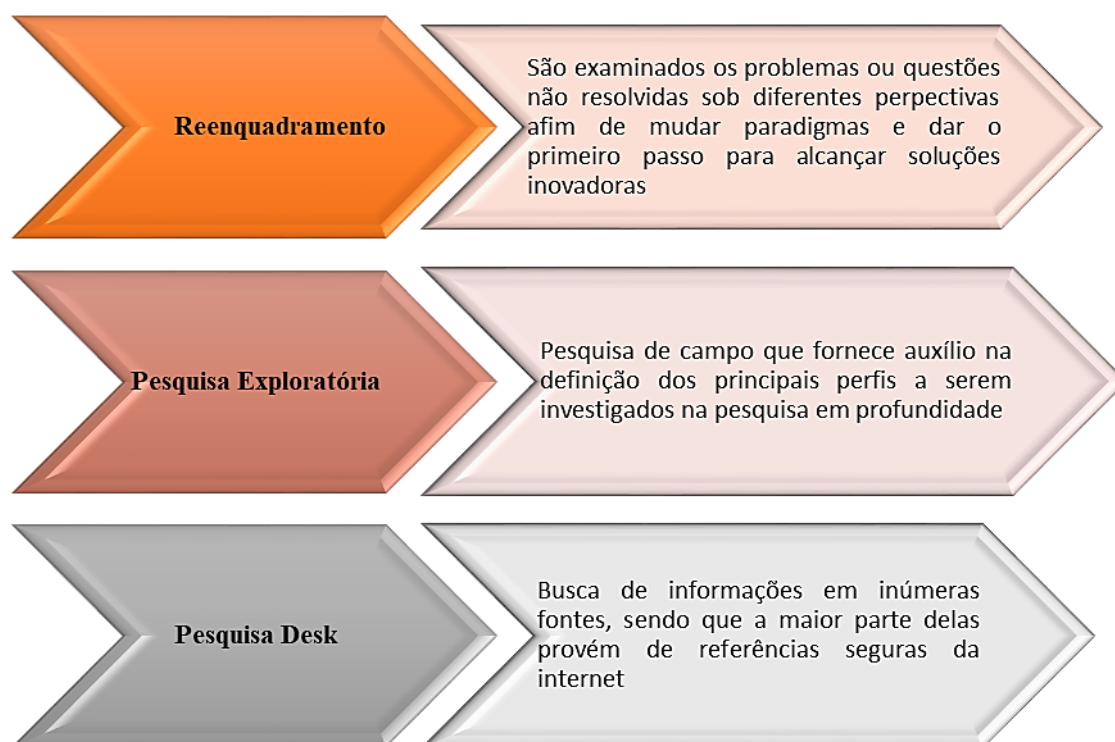
Ferramenta desenvolvida pela companhia de pensamento visual XPLANE. Esta ferramenta, que também gostamos de chamar de "fácil analisador de clientes", ajuda você a ir além das características demográficas e desenvolver uma compreensão melhor do ambiente, dos seus comportamentos, das suas preocupações e aspirações. Fazer isso permite desenvolver um Modelo de Negócio forte, pois o perfil vai guiar o design para melhores Propostas de Valor, maneiras mais convenientes de alcançar os clientes, e um diálogo mais apropriado com o cliente. Ele permite compreender melhor aquilo que o cliente está realmente disposto a pagar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 131).

Já para Vianna *et al.* (2012), a primeira etapa do desenvolvimento do *design thinking* é chamada de Imersão, que consiste no processo de aproximação do problema por parte da

empresa, a fim de estudá-lo e conhecê-lo. Essa análise vale tanto do ponto de vista do cliente, tratando-o como usuário final, quanto do da própria empresa.

No que diz respeito ao cliente, para Vianna *et al.* (2012), é importante que sejam analisados seus perfis, o que dizem, pensam, fazem, usam, sabem, sentem e sonham. E, para isso, utilizam-se meios de captação dessas informações, como os apresentados na Figura 5 a seguir:

Figura 5 - Processo de imersão do *design thinking*



Fonte: Adaptação Vianna *et al.*, 2012

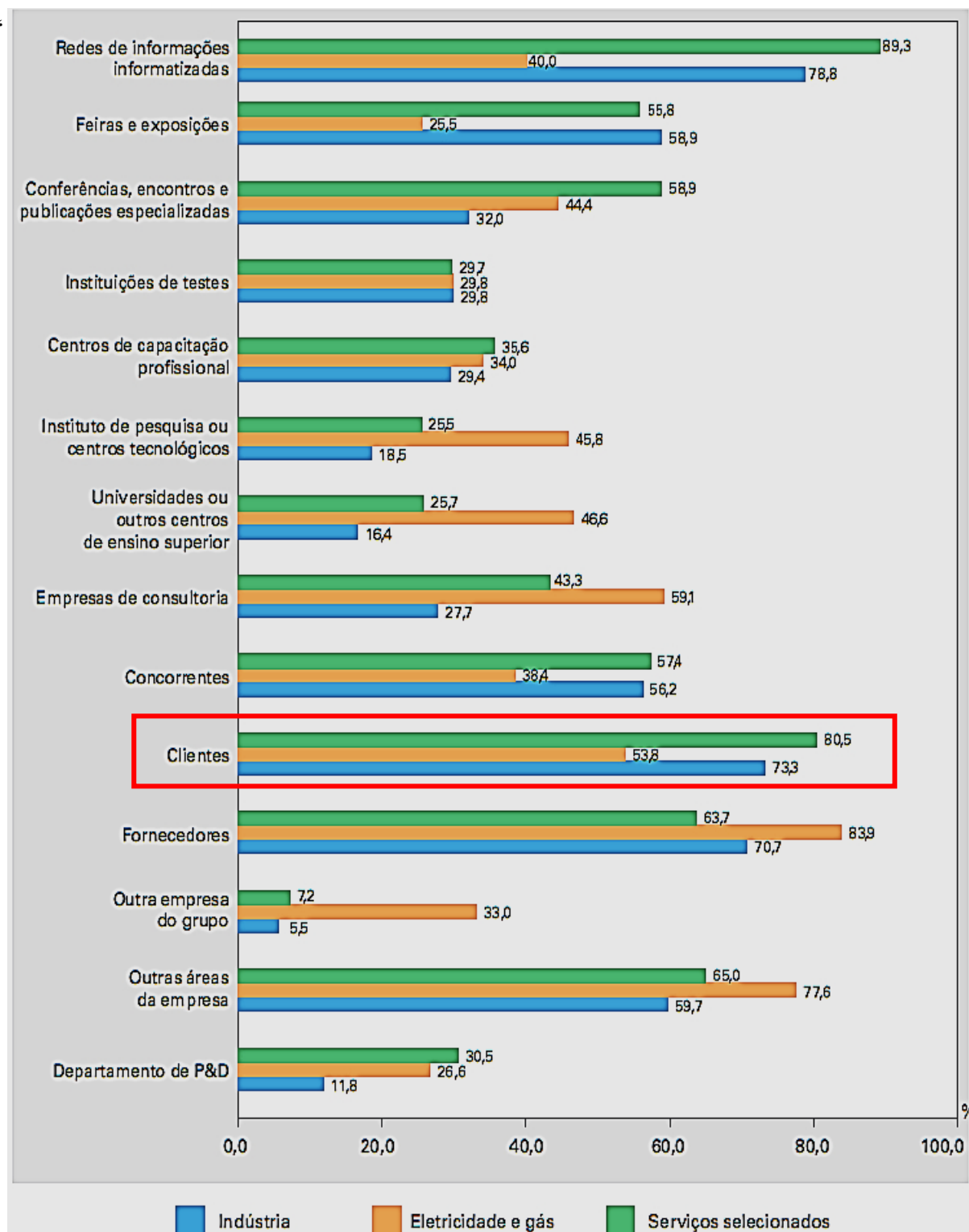
Uma Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), realizada no ano de 2014 e publicada em 2016 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), comprova a importância de captura de informações dos clientes para o desenvolvimento do negócio. Essa pesquisa relata as principais informações sobre as atividades inovadoras, suas fontes e suas estatísticas, através de um levantamento sobre a importância atribuída às fontes de informação para a inovação.

Foram apresentadas as empresas que implementaram inovações de acordo com os setores de atividades no Brasil. Comprovou-se a importância mencionada acima relatando-se que os clientes são a segunda (e não menos importante) maior fonte de informação para a inovação.

Entre os anos de 2012 e 2014, os clientes tiveram sua importância representada da seguinte forma: no setor da indústria, os clientes representaram cerca de 70,7% das fontes de informações para as inovações realizadas por ano. Já no setor de Eletricidade e Gás e Serviços, representaram, respectivamente, 53,8% e 73,3%.

Ao realizar-se um comparativo, através do Gráfico 3 a seguir, com as demais fontes de informações que auxiliaram a inovação, vê-se o quão consideráveis e valiosas são as informações providas dos clientes:

Gráfico 3 - Fontes de informação para inovação de empresas - Brasil - período 2012-2014



Fonte: Adaptação IBGE (2016, p. 56).

2.4.2 Ideação

A Ideação é composta por duas fases: A primeira é chamada de Fase de Geração de Ideias, que tem como maior importância a quantidade de ideias obtidas através de questionamentos e suposições referidas aos problemas analisados; e a segunda, a qual chamamos de Síntese, ocorre quando se selecionam as melhores ideias a serem discutidas, combinadas e sintetizadas a um pequeno número de opções viáveis. Essas opções viáveis são postas num modelo de negócio, a fim de serem testadas, processo denominado como (prototipagem) (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

Já para Vianna *et al.* (2012), a etapa de Análise e Síntese seria uma intermediária das etapas de Imersão e Ideação, justamente por ser caracterizada pela necessidade de organizar todas as informações obtidas, de modo a nortear, auxiliar e compreender as oportunidades e desafios identificados. Essa fase serve como apoio e auxiliador para as demais, na síntese de informações e dados obtidos, convertendo-as em análises de oportunidades e de desafios encontrados.

Vianna *et al.* (2012) afirma ainda que o processo de Ideação consiste em uma etapa resultante da síntese de informações geradas da etapa anterior, a Imersão. A partir dessa síntese, há um estímulo à criatividade e geração de soluções, ambas de acordo com o contexto dos perfis, problemas e assunto já trabalhados. Ou seja, é o processo criativo que gera um grande número de ideias e isola as melhores delas.

O *brainstorming* é uma das ferramentas adequadas para essa etapa de *design*, pois serve como estímulo à geração de um grande número de ideias em um espaço curto de tempo. Essa ferramenta geralmente é realizada como um processo criativo em grupos, sem julgamento e sem censura, a fim de que cada integrante interaja expondo suas perspectivas e experiências (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011; VIANNA *et al.*, 2012).

2.4.3 Pensamento Visual

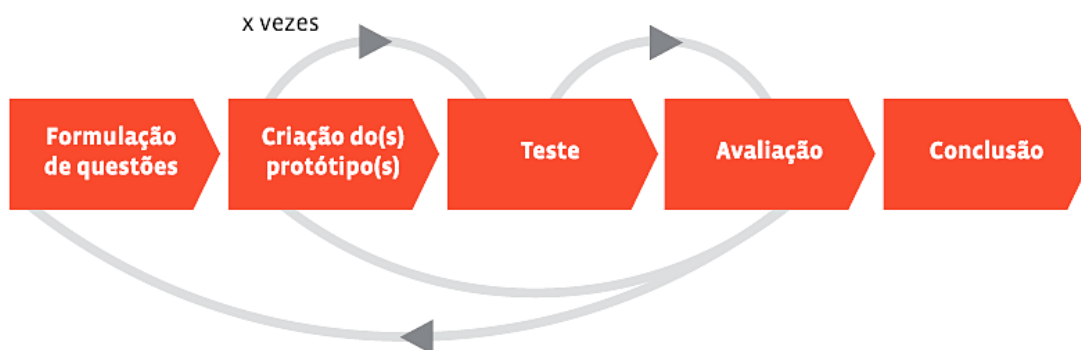
Refere-se às ferramentas visuais, como figuras, *post-its*TM, diagramas e rascunhos, utilizados como elementos indispensáveis para a construção de um modelo de negócio, por proporcionarem facilidade no entendimento do próprio modelo. “O pensamento visual aprimora os questionamentos estratégicos, tornando o abstrato concreto, iluminando as relações entre os elementos e simplificando o que era complexo” (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 148).

O pensamento visual é indispensável para trabalhar com Modelos de Negócios. Por "pensamento visual", o que queremos dizer é utilizar ferramentas visuais como figuras, rascunhos, diagramas e Post-its™ para construir e discutir significados. Já que Modelos de Negócios são conceitos complexos, compostos de vários componentes e da interrelação entre eles, é difícil compreender de fato um modelo sem fazer um desenho (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 148).

2.4.4 Protótipos

Desenvolver protótipos funciona como uma ferramenta bastante útil para a criação de Modelos de Negócios inovadores pois tornam ideias abstratas em concretas facilitando a exploração de novas ideias. “É importante compreender que um protótipo de Modelo de Negócios não é, necessariamente, um rascunho bruto de como ficará o modelo finalizado”, mas seria uma forma experimental que gera *feedback* e estimula a tomada de decisão (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 162).

Figura 6 - *Design thinking*: processo de prototipagem



Fonte: Vianna *et al.* (2012, p. 124).

A criação de protótipos ou prototipagem, esquematizada na Figura 6, diz respeito ao processo em que se testa a ideia, a fim de se identificar se ela realmente funcionará, resolvendo os problemas analisados. Essa é a função principal de um protótipo, auxiliando a validação das ideias geradas; por esse motivo, os protótipos podem ser desenvolvidos junto ao processo de imersão ou da ideação (VIANNA *et al.*, 2012).

O sucesso do *Design Thinking* não depende apenas do pensamento criativo. Esta prática envolve a implementação e a garantia de que as ideias mantenham sua essência durante todo o processo de desenvolvimento, até sua implementação no mercado. [...]. Essas práticas participativas para o desenvolvimento de novos negócios ampliam fronteiras sobre como pensamos e auxiliam nas escolhas das soluções mais inovadoras. O processo de implementação das soluções envolve transformação das ideias inovadoras em novos negócios (VIANNA *et al.*, 2012, p. 158).

Para Orofino (2015), através da prototipagem ou de um Produto Mínimo Viável (MVP), pode-se obter uma maior quantidade de *feedbacks*, falhas, ordens e aprendizados, por meio de

um menor esforço possível do empreendedor. Por isso, a autora também discorre sobre alguns tipos de protótipos:

- a) **Mock Up:** reproduzem fisicamente um produto a ser desenvolvido de forma simples e provisória;
- b) **Fluxograma de Etapas de um Processo:** descreve um caminho a ser percorrido pelo usuário, para que se consiga chegar ao objetivo estimado, a entrega do produto;
- c) **Landing Page (página de chegada):** representação de uma construção de um site de forma simples, com o intuito de demonstrar a ideia e apresentar aos demais a solução de um problema;
- d) **Demo:** consiste numa versão reduzida de um *software* em funcionamento de forma limitada;
- e) **Piloto:** protótipo voltado para serviços, o qual é disponibilizado de forma reduzida, mostrando como será oferecido tal serviço;
- f) **Maquete ou Modelo Físico:** apresentação física e ativa de um determinado produto.

Prototipar uma ideia nada mais é do que explorá-la, testá-la, a fim de encontrarem-se barreiras e problemas e criar-se um entendimento comum, provocando-se assim uma certa empatia a partir do que está sendo testado.

A etapa final do processo, a Entrega, refere-se ao *feedback* do segmento de clientes daquilo que foi desenvolvido, para proceder às melhorias e aos ajustes das soluções até suas implementações definitivas e a colocação do produto no mercado.

2.5 ANÁLISE 360° - FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES

A avaliação 360° consiste numa ferramenta de avaliação de oportunidades através do autoconhecimento (aspectos internos) e da análise da relação existente entre a ideia e o mercado (aspectos externos) (ver Figura 7).

Além de guiar o empreendedor em suas próprias reflexões pessoais a partir das análises interna e externa do negócio, essa ferramenta serve para a avaliação do empreendedor sobre qual das ideias apresenta a melhor oportunidade de negócio. Desde então, escolhe-se as ideias e segue-se para a análise da oportunidade, que será realizada em duas etapas (NAKAGAWA, 2012):

a) Análise da relação da ideia em relação ao mercado – aspectos externos:

Como primeiro passo nessa etapa, está a reflexão sobre se a ideia resolve algum problema para alguém, pois é do problema que surgirá a oportunidade. E, depois, é necessário avaliar a relevância do problema que será resolvido.

Nakagawa (2012) sugere que essa análise esteja embasada na Hierarquia das Necessidades, desenvolvida em 1943 por Abraham Maslow, na qual as necessidades-problemas vão desde as necessidades básicas (necessidades fisiológicas) às necessidades mais simbólicas (autoestima e autorrealização). Para o autor, quanto maior for o problema a ser resolvido maior será a margem de lucros para o empreendedor.

Em seguida, é necessário avaliar o alcance da ideia, para saber se ela soluciona um problema pontual, regional, nacional ou global.

Nos próximos passos, dever-se-á verificar se a ideia proporciona um benefício evidente para o cliente, qual o tamanho de mercado que a solução do problema atinge, seu potencial de lucratividade e se a ideia é realmente inovadora, se é realmente a melhor solução para o problema.

b) A relação da ideia com o perfil do empreendedor – aspectos internos:

Segundo Seelig (2011), para considerarem-se ideias como melhores oportunidades de negócio, é necessário que as mesmas estejam alinhadas com o perfil do empreendedor e com aquilo que o mercado está disposto a pagar.

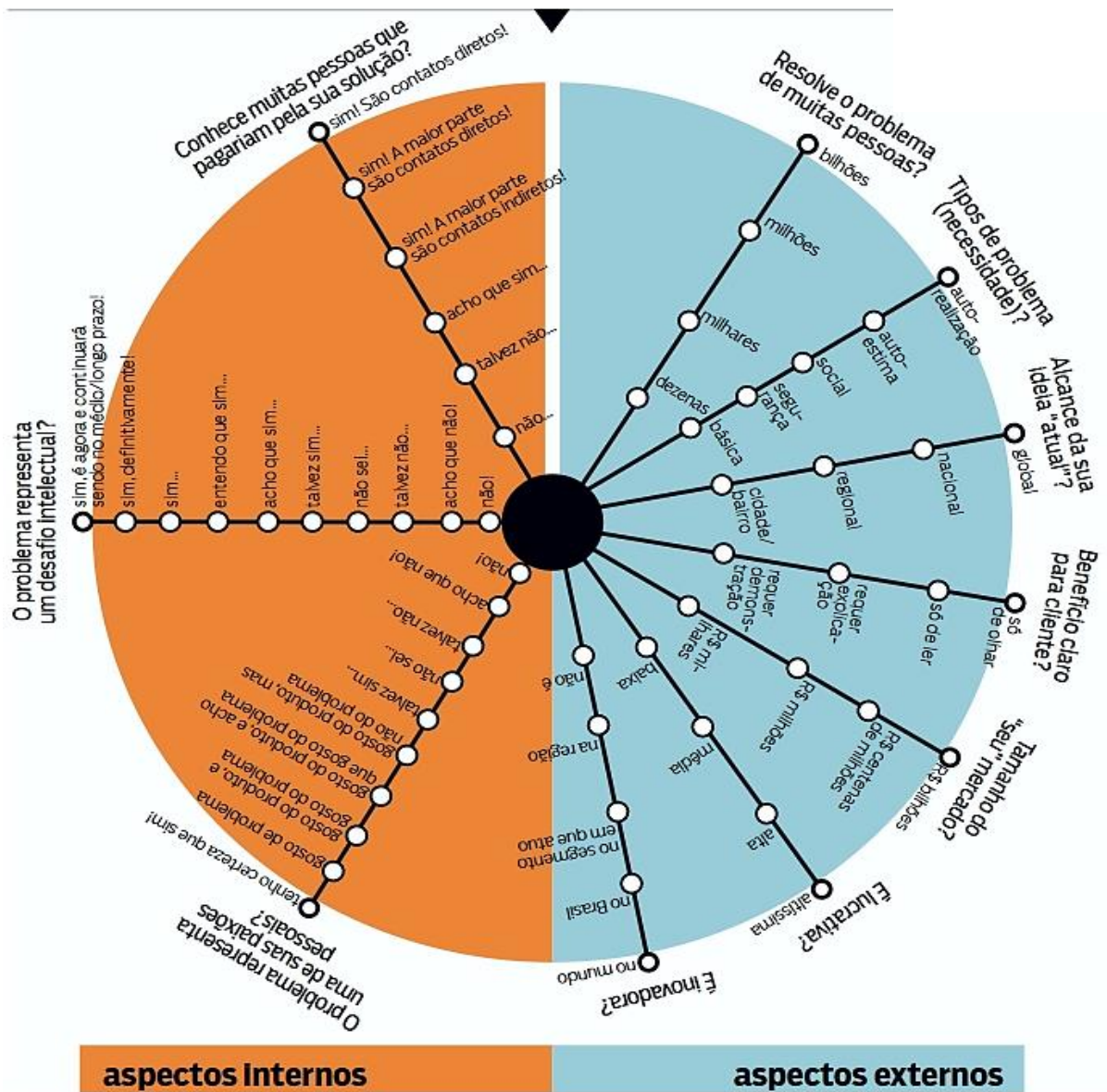
Para perceber-se esse alinhamento, a oportunidade precisa seguir os critérios que são primordiais para se desenvolver a solução do problema. É necessário que o empreendedor goste ou se interesse pelo problema, saiba se esse problema representa algum desafio intelectual e se o mercado é considerado amplo o suficiente para atender o desejo pessoal do empreendedor de impactar o meio do seu negócio.

Nakagawa (2012) orienta que os pontos das respostas da análise estejam interligados, a fim de se obter um mapa percentual da ideia. Para ele, quanto mais aberto for mais representará uma melhor oportunidade. Mas esse autor faz algumas observações:

a) Nem sempre a melhor oportunidade está associada ao maior número de pessoas possível, pois há empreendimentos que são pequenos negócios, por optarem por um produto determinado para um nicho específico de mercado.

b) Há empreendimentos que optam por ser um modelo tradicional de mercado, mas que ofereça produtos de alta qualidade.

Figura 7 - Avaliação 360° dos aspectos externos e internos



Fonte: Nakagawa (2012, p. 2).

2.6 CONHECENDO O MERCADO

Como visto, o empreendedor deve estar atento às informações referentes ao mercado em que atua ou em que pretende atuar, pois é de suma importância conhecer e estar atento ao mercado, seus conceitos, seus dinamismos e suas oportunidades.

Entende-se como mercado um local onde há uma relação de troca entre pessoas que desejam comprar bens ou serviços (demanda) e pessoas que oferecem esses produtos e serviços (oferta). Costuma-se classificar esse mercado de acordo com o papel que cada tipo de mercado desempenha, classificando-se em cinco tipos de mercados existentes (FILION *et al.*, 2000):

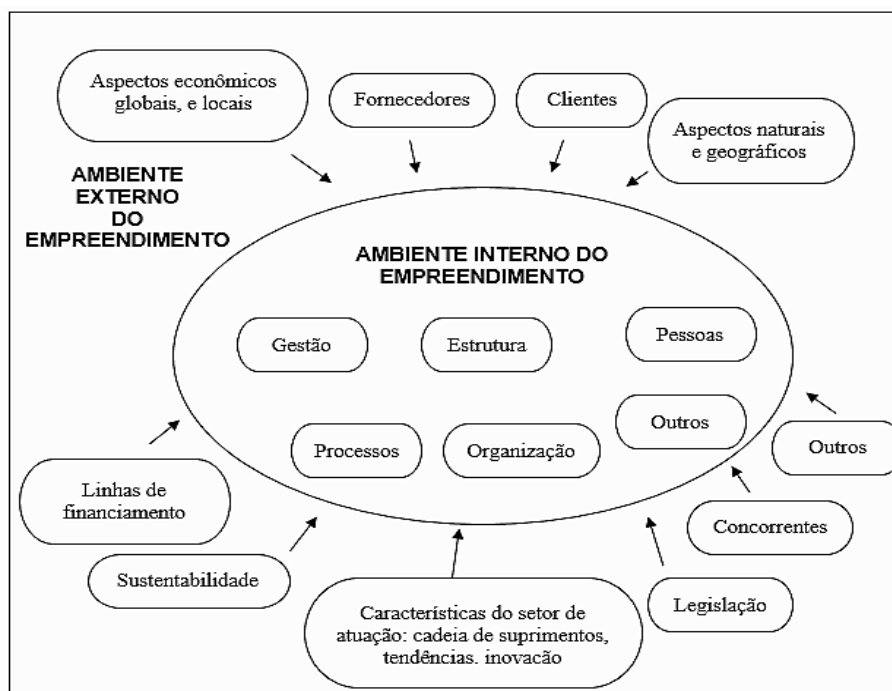
- a) Mercado de consumo envolvendo pessoas/empresas que buscam bens e serviços para que suas necessidades sejam atendidas;
- b) Mercado industrial, que é responsável pelo fornecimento de bens ou serviços;
- c) Mercado de distribuição responsável pela revenda de bens e serviços;
- d) Mercado estatal referente às atividades de execução de função ou serviço público;
- e) Mercado internacional, que envolve atividades externas ao país.

Convém que o empreendedor conheça os tipos de mercados, pois isso o proporcionará informações sobre as necessidades, oportunidades de mercado, iniciativas, planejamento e monitoramento sistemáticos desses mercados (LOPES, OROFINO, 2016).

Além disso, oportunidades e riscos que o empreendedor está sujeito a encontrar podem advir dos ambientes internos ou externos ao empreendimento, “daí a importância de preparar sempre os melhores estudos e planos, de modo que possa lançar-se às águas do mercado [...]” (BIAGIO, 2012, p. 77).

É preciso buscar informações e analisar fatores que podem acarretar oportunidades ou riscos, através de uma análise dos ambientes internos e externos das atividades empreendidas (Figura 8). Os aspectos de análise no ambiente interno referem-se a tudo aquilo que é influenciado no ambiente interno da atividade desenvolvida e que pode ser controlado pelo empreendedor, como estrutura, organização, pessoas, processos, etc. Já o ambiente externo o empreendedor não tem o poder de controlar, pois seus fatores são influenciados por aspectos alheios a ele. Logo, “os fatores externos precisam ser identificados para definição de estratégias de convivência com eles” (LOPES, OROFINO, 2016, p. 82).

Figura 8 - Análises de ambientes interno e externo do empreendimento



Fonte: Adaptação Lopes, Orofino (2016, p. 82).

Vale ressaltar que, além de atender às necessidades apresentadas no mercado, o empreendimento – produto ou serviço – deve proporcionar vantagens adicionais que agregam valor. Esse valor agregado diz respeito à “relação entre benefício e preço, em comparação a outro produto ou serviço disponível na concorrência”. Agregar valor a um produto faz com que o cliente justifique sua escolha dentre tantos outros produtos ou serviços no mercado (LOPES, OROFINO, 2016, p. 83).

Essas vantagens adicionais são chamadas de vantagem competitiva, pois, em meio a um mercado concorrente, é necessário estar alerta às situações do mercado, a fim de sempre estar à frente na preferência do mercado por um produto ou serviço. Dessa forma, pode-se medir a vantagem competitiva (BIAGIO, 2012; DEGEN, 2009).

Tendo a vantagem competitiva, pode-se gerar maior valor econômico, que se refere aos benefícios percebidos pelo mercado subtraídos pelo custo em adquirir esse produto/serviço. “Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de suas rivais” (BARNEY, HESTERLY, 2011, p. 9).

Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de suas rivais (BARNEY, HESTERLY, 2011, p. 9).

2.7 MODELOS DE NEGÓCIO

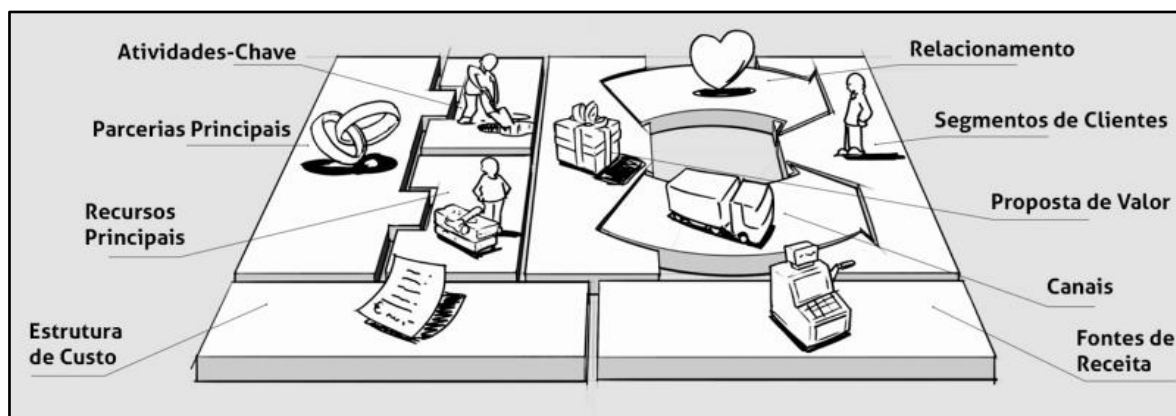
Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o Modelo de Negócio (Canvas) é um esquema que serve para descrever a lógica da criação, captura e entrega de valor por parte da organização. Através desse esquema, a estratégia é implementada na organização.

“O Modelo de Negócios nesse caso, é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê da forma como pretendia o dono do modelo”. Ele descreve a lógica de criação do negócio onde deverá ser explanada a criação, entrega e captura de valor. O modelo precede o plano de negócios; já o plano descreve, de forma detalhada, como o negócio está sendo constituído (SEBRAE, 2013, p. 12).

Para obter-se um modelo de negócio, o quadro é a ferramenta ideal. E esse quadro poderá ser utilizado em diversos momentos, seja no início do negócio, no decorrer do planejamento ou quando houver a necessidade de se obter conhecimento sobre o negócio ou um produto (LOPES, OROFINO, 2016).

O quadro reúne nove blocos ou componentes, que compõem o modelo de negócio, e estes compreendem as principais atividades de qualquer empreendimento: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Os nove componentes estão apresentados na Figura 9 abaixo (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011):

Figura 9 - Os nove componentes do Modelo de Negócios Canvas



Fonte: Osterwalder, Pigneur (2011, p. 18-19).

Esses nove componentes são agrupados de acordo com algumas questões que precisam ser respondidas e compreendidas na criação do modelo de negócio: O que irá ser feito? Para quem irá ser feito? Como irá ser feito? Quanto custará? Faz-se necessária a compreensão desses quesitos pelo fato de abrangerem as quatro áreas principais de um negócio: cliente, oferta,

infraestrutura e viabilidade financeira, representados no Quadro 3 (OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER, PGNEUR, 2011; SEBRAE, 2013):

Quadro 3 - Os nove componentes do modelo de negócios e seus blocos de construção

Questões a Serem Respondidas pelo Modelo de Negócio	Pilar	Bloco de Construção do Modelo de Negócio	Descrição
O que?	Produto	Proposta de Valor	Visão geral do conjunto de produtos e serviços que apresentam valor para os clientes
Para Quem?	Interface do Cliente	Segmentos de Clientes	Refere-se público-alvo que a empresa quer oferecer valor
		Canal de Distribuição	É como os clientes encontrarão seus produtos ou serviços
		Relacionamento	Diz respeito ao tipo de ligação de uma empresa estabelece entre si e o cliente
Como?	Gestão da Infraestrutura	Atividades Principais	Descreve as atividades e recursos necessários para criar valor para o cliente
		Recursos Principais	É a capacidade de executar um padrão repetível de Ações necessárias para criar valor para o cliente.
		Parcerias Principais	Acordos de cooperação entre empresas com o objetivo de criar valor para o cliente.
Quanto?	Aspectos Financeiros	Estrutura de Custo	Evidenciam-se os principais custos inerentes ao negócio
		Fontes de Receita	Descreve a maneira como a organização faz dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita

Fonte: Adaptação Osterwalder (2014); Osterwalder, Pigneur (2011); Sebrae (2013).

O Modelo de Negócios Canvas, abordado por Osterwalder e Pigneur (2011), foi criado com o intuito de fazer com que o modelo seja desenvolvido de forma simples e fácil no ato de esquematizar e planejar o negócio, a fim de melhor analisar o cliente e criar uma proposta de valor através disso. Mas, ainda assim, a inovação torna-se, novamente, um elemento de suma importância para que se obtenha um diferencial competitivo, proveniente da estratificação do segmento do cliente e da identificação dos desejos e oportunidades não atendidos até então:

Mesmo tentando sistematizar o modo de planejar e esquematizar modelos de negócio vale salientar que o Canvas busca criar proposta de valor por meio de análise do cliente. Devido a grandes similaridades de produtos e serviços dentro do mercado, à inovação torna-se elemento chave para obtenção de diferencial competitivo, deste modo, estratificar o segmento de cliente facilita a identificação das necessidades e os desejos não atendidos. (ALMEIDA, MIYATAKE, 2015, p. 3).

2.7.1 Clientes

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 20), “os clientes são o âmago de qualquer Modelo de Negócios” e, para haver uma sobrevivência, é de suma importância conhecê-los em suas necessidades, comportamentos e atributos, a fim de melhor satisfazê-los. Através da segmentação, o empreendedor define quais os grupos de pessoas que deseja alcançar e satisfazer. Os autores trazem alguns exemplos de diferentes tipos de mercado:

- a) **Mercado de Massa:** onde concentra-se um grupo uniforme de clientes com características e necessidades comuns;
- b) **Nicho de Mercado:** caracterizado pelo objetivo do modelo de negócio, que seria de adequar as propostas de valor, os canais e o relacionamento com o cliente às exigências específicas de cada nicho;
- c) **Segmentado:** que seria o mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes;
- d) **Diversificado:** que envolve clientes com necessidades e problemas muito diferentes;
- e) **Plataforma Multilateral:** refere-se às “organizações que servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes.

2.7.2 Propostas de valor

Para o SEBRAE (2013), a proposta de valor engloba as razões que as pessoas têm para adquirirem um determinado produto ou serviço, ou seja, refere-se à definição de valor do seu produto ou serviço para o cliente.

Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) alegam que esse componente pode contribuir para o direcionamento perfeito das necessidades de cada segmento e orientar o empreendedor quanto à criação da proposta de valor, pois permite que ele saiba qual valor deverá ser entregue ao cliente, qual tipo de produto será entregue para cada segmento de clientes.

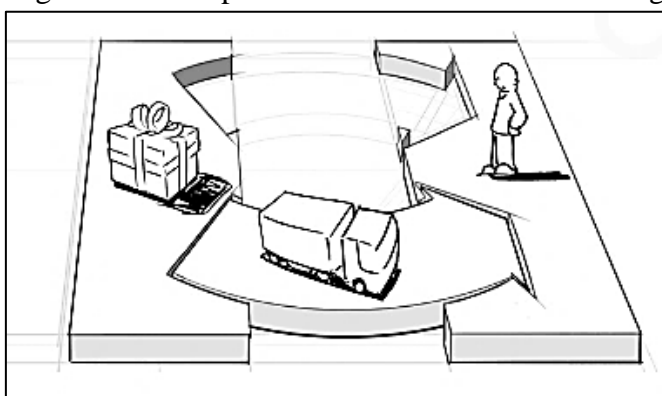
2.7.3 Canais

“O componente canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor”. Esse componente refere-se ao ponto de contato com os clientes e seus segmentos, dizendo respeito à forma como esses clientes entrarão em contato com os produtos ou serviços da empresa. Aqui, são identificadas as formas de interação entre a empresa e o cliente (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, P. 26).

Para Orofino (2011), esse componente é importante para o modelo de negócio pelo fato de sensibilizar cada cliente sobre os produtos e serviços ofertados, oferecendo-lhe um auxílio em sua avaliação da proposição de valor, além de permitir que esses clientes efetuem suas compras e, após o processo de compra, oferecer-lhes suporte de pós-venda. Dessa forma, os canais desempenham um papel vital para a experiência do cliente.

Demonstrando graficamente um encaixe estratégico desse componente no Modelo de Negócios, Osterwalder e Pigneur (2011) apresentaram a Figura 10, comprovando sua real importância no Modelo:

Figura 10 - Componente Canais do Modelo de Negócios



Fonte: Osterwalder, Pigneur (2011, p. 26).

Para facilitar o entendimento quanto à escolha do canal certo para o negócio, Osterwalder e Pigneur (2011) classificaram os canais em tipos e em fases, de acordo com a busca de satisfação no modo como os clientes serão contatados, a fim de receberem a proposta de valor. Os tipos aos quais chegaram são os canais diretos (particulares) e os canais indiretos (parcerias). Esses tipos ainda se subdividem de acordo com as fases de contato com o cliente, conforme indicado na Figura 11:

Figura 11 - Tipos e fases de canais no Modelo de Negócio Canvas

TIPO DE CANAL			FASES DOS CANAIS				
Particulares	Direto	Equipes de Venda Vendas Online	1. Informação Como podemos aumentar o conhecimento sobre os produtos e serviços?	2. Avaliação Como podemos ajudar a avaliarem a proposta de valor?	3. Compra Como os produtos e serviços poderão ser comprados pelos clientes?	4. Entrega Como a proposta de valor será entregue ao cliente?	5. Pós-Venda Que serviço de atenção oferecemos ao cliente após sua compra?
	Indireto	Loja própria Loja Parceira Atacadista					
Parcerias	Indireto						

Fonte: Adaptação de Osterwalder; Pigneur (2012). Canvabrazil <<http://cnavabrazil.blogspot.com.br/p/canais.html>>

2.7.4 Relacionamento com clientes

“O componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos”. Através de cada seguimento de clientes, a empresa define qual tipo de relacionamento será estabelecido com o cliente. Existem vários tipos e todos eles são guiados pela motivação de sempre captar/conquistar mais clientes e também de retê-los em seu negócio. Além desses, a ampliação das vendas é outro fator motivador para o empreendedor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 28).

O relacionamento pretendido com o cliente pode variar de sistemas automatizados até atendimentos pessoais, com contato pessoal. A importância de variação refere-se às especificidades de cada seguimento e evita que clientes abandonem os produtos e serviços oferecidos e partam para os produtos e serviços oferecidos pelos concorrentes. Ter um bom relacionamento com o cliente gera a fidelização e retenção do cliente, consequência da satisfação gerada pela empresa (SEBRAE, 2013).

Para melhor entender cada seguimento de clientes e suas especificidades de atendimento, Osterwalder e Pigneur (2011) classificaram os tipos de relacionamentos com os clientes de acordo com as características coexistentes para cada seguimento de cliente, conforme classificado no Quadro 4:

Quadro 4 - Tipos de relacionamentos com clientes no Modelo de Negócios Canvas

TIPO DE RELACIONAMENTO	DEFINIÇÃO DOS TIPOS DE RELACIONAMENTOS
Assistência Pessoal	Baseia-se na interação humana, o cliente tem contato com quem vende durante ou depois do processo de venda.
Assistência Pessoal Dedicada	Refere-se a uma venda mais íntima, onde há um representante para cada cliente, normalmente há esse contato por um longo período de tempo.
<i>Self-Service</i>	A empresa fornece todos os meios necessários para a venda sem ter um relacionamento direto com o cliente
Serviços Automatizados	Assemelha-se ao processo de <i>self-service</i> , mas tem como diferencial recursos de automação para se realizar a venda para o cliente
Comunidades	Comunidades on-line para envolver clientes em torno de um produto ou de problemas que o produto resolve
Cocriação	Consiste num envolvimento do cliente para cocriar o valor com os clientes

Fonte: Adaptação de Osterwalder; Pigneur (2011); Sebrae (2013).

2.7.5 Fontes de receita

As fontes de receitas são representadas pelo dinheiro que a empresa gera a partir de cada seguimento de clientes. Qual o valor que cada cliente ou seguimento de cliente está disposto a pagar? Pelo que eles estão dispostos a pagar atualmente? Como são efetuados esses pagamentos? O quanto cada fonte contribui para o total da receita? São essas as questões que competem à empresa responder (OROFINO, 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A partir das respostas a esses questionamentos, a empresa pode gerar uma ou mais fontes de receitas para cada seguimento de cliente.

Vale ressaltar que o valor cobrado deve ter uma relação muito forte com a proposta de valor apresentada para o cliente e, assim, saber se os clientes estarão dispostos a pagar por esse valor e nas formas de pagamentos que a empresa estabelece (SEBRAE, 2013).

Tratando-se de receitas num modelo de negócios, estas poderão vir de duas diferentes fontes: a) as receitas provenientes de pagamentos dos clientes em um momento único; b) as receitas de pagamentos em curso que entregam uma proposta de valor para o cliente ou oferecem um suporte pós-venda.

A venda de recursos, taxas de uso, de assinaturas ou de corretagem, aluguéis ou empréstimos, licenciamentos e anúncios são exemplos de fontes de receitas para a organização. E essas fontes podem ter, cada uma, mecanismos de precificação que fazem toda a diferença em termos de receita gerada (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; SEBRAE, 2011).

2.7.6 Recursos principais

Esse componente descreve os principais recursos que a organização dispõe para que, com eles, crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamento com o seguimento de clientes e obtenha receita. Esses recursos podem ser classificados quanto às suas características em (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011):

- a) **Físicos:** lojas, infraestrutura logística e TI e estoques;
- b) **Financeiros:** recursos e garantias financeiras;
- c) **Intelectuais:** conhecimentos particulares, marcas, recursos intelectuais, parcerias e banco de dados, patentes e registros;
- d) **Humanos:** recursos humanos, pessoas particularmente importantes para certos modelos de negócios.

Segundo o SEBRAE (2013), é necessário estar em alerta, para se evitar a confusão entre recursos principais e canais, que, por sua vez, descrevem como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Já o componente recursos principais, descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.7.7 Atividades-chave

Quais as ações que a proposta de valor requer? É a pergunta principal a ser respondida nesse componente e, para isso, o empreendedor descreve as ações que serão adotadas para que se entregue o valor aos clientes e, uma vez executadas, proporcionem êxito ao modelo de negócio. Tais ações podem variar quando necessárias, mas deve-se manter o foco da proposta de valor apresentada pelo seguimento de clientes (OROFINO, 2011).

Essas ações são descritas por Osterwalder e Pigneur (2011) em três relevantes tipos:

- a) **Produção:** fabricação, desenvolvimento e entrega de produtos;
- b) **Resolução de problemas:** novas soluções para problemas de clientes específicos;
- c) **Plataformas/redes:** momento em que o negócio cria soluções para hospedar atividades dos clientes e/ou promovendo o acesso e a comunicação dos clientes.

2.7.8 Parcerias principais

“É a rede de fornecedores e parceiros necessários para o funcionamento do negócio. Normalmente são elementos externos à organização e efetivamente contribuem para que tudo ocorra de maneira adequada” (SEBRAE, 2013, p. 170). E essa necessidade se dá pelo motivo de que, em cada aliança firmada, a organização poderá, também, otimizar seus modelos, reduzir os custos ou adquirir recursos necessários para a organização.

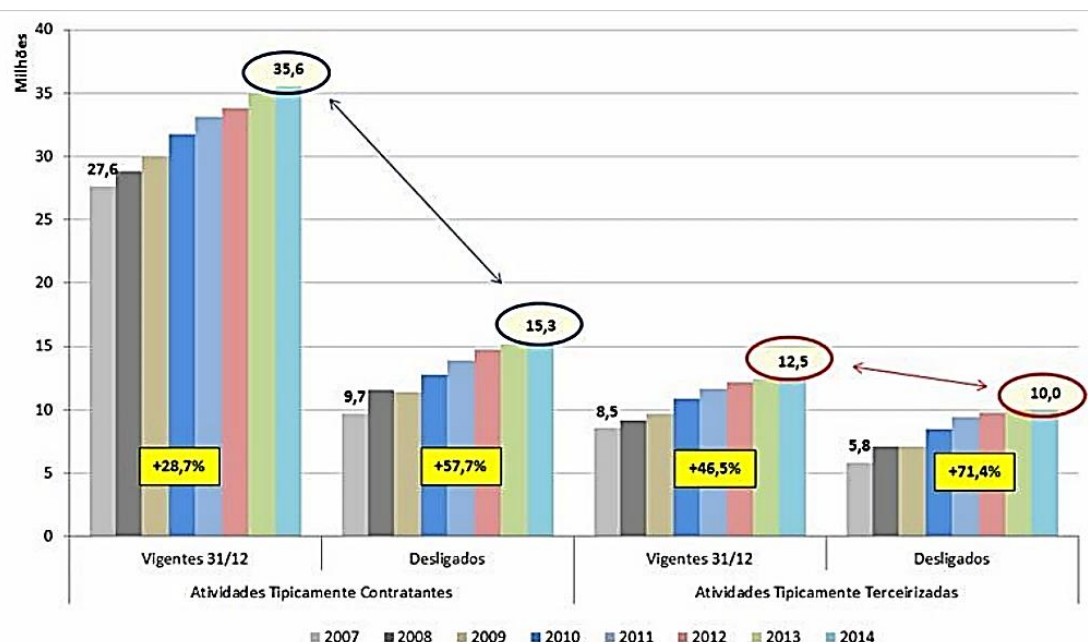
Há quatro tipos diferentes de parcerias, descritas por Osterwalder e Pigneur (2011):

- a) **Alianças estratégicas** entre os não competidores;
- b) **Coopetição**, que são parcerias estratégicas entre concorrentes;
- c) **Joint venture**, que se refere à forma de cooperar entre dois ou mais partícipes, que têm como principal objetivo a criação de meios para facilitar a união de interesses ou troca de seus recursos (MIRANDA; MALUFF, 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Uma parceria é realizada tendo como motivação a otimização da alocação dos recursos e atividades. Essa parceria é formada com o intuito de reduzir custos e, para isso, envolve-se em terceirização e infraestrutura compartilhada. Outra motivação adotada, segundo os autores, para se efetuar uma parceria, dá-se pela possibilidade de redução de riscos de erros e acidentes, através da segurança nos resultados do negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Além dessas, a terceirização também motiva uma parceria, pois passa para outra empresa a “produção de partes de um produto ou de uma parte dos serviços necessários ao negócio” (SEBRAE, 2013, p. 36). Essa motivação é tão importante que foi apresentada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) uma considerável taxa de vínculos empregatícios terceirizados, que havia em 2014. Foram ensejados cerca de 12,5 milhões de vínculos empregatícios formais e ativos nas atividades tipicamente terceirizadas e 35,6 milhões nas tipicamente de empregos contratantes. Portanto, tais dados apontam que a terceirização é uma motivação muito pensada no âmbito empresarial, conforme indicado no Gráfico 4:

Gráfico 4 - Vínculos empregatícios por terceirização



Fonte: Ministério Do Trabalho E Emprego; Caged; Rais; Dieese, Subseção Cut Nacional (2017).

Nota (*) Informação com saldo da Caged de janeiro de 2015 (extração 27/04/2016). Incluídas declarações fora do prazo.

Obs.: Não inclui a agropecuária.

2.7.9 Estrutura de custo

Para criar e oferecer valor, é necessário manter um relacionamento com o cliente e, para isso, são gerados custos para o empreendimento. Esse componente “estrutura de custo” serve, justamente, para que sejam descritos os custos mais importantes envolvidos no desenvolvimento do negócio.

A estrutura de custo do modelo de negócios pode ser direcionada por dois importantes métodos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010):

- a) **Modelos de negócio direcionados pelo custo:** o maior objetivo desse método consiste em criar e manter sua estrutura de custo a menor possível, através da utilização de propostas de valor de preços mais baixos, máximas automações e terceirizações extensivas.
- b) **Modelos de negócio direcionado pelo valor:** objetivam ter propostas de valor com altos níveis de personalização. As empresas com esse direcionamento estão menos preocupadas com os custos em si, pois estão realmente concentradas na criação de valor.

Os modelos de negócio são apresentados em três importantes características, no que diz respeito aos custos do empreendimento: custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de escopo (CRUZ *et al.*, 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; ENDEAVOR, 2015).

2.8 PADRÕES DE MODELOS DE NEGÓCIO

Compreendem-se como padrões de modelos de negócios as características de comportamento, modo e desenhos similares, através dos quais é possível entender a dinâmica de cada modelo, servindo como um orientador às criações de um novo modelo de negócios.

Osterwalder e Pigneur (2011), em seu livro *Business Model Generation*, discorrem sobre cinco padrões de modelos baseados em conceitos da literatura da administração, cuja finalidade seria a de proporcionar conceitos tradicionais de negócios em um formato mais útil e de fácil entendimento. Os padrões de modelos de negócios abordados em seu livro são:

- a) **Modelos de Negócio Desagregados;**
- b) **Plataformas Multilaterais;**
- c) **Modelos de Negócio Grátis;**

- d) **Modelos de Negócio Abertos;**
- e) **Cauda Longa.**

2.8.1 Modelos de Negócio Desagregados

Modelos de Negócio Desagregados são assim chamados quando uma determinada empresa possui três focos coexistentes, mas desagregados uns dos outros, a fim de que as necessidades, características e recursos não causem conflitos ou mecanismos de compensação indesejáveis na organização: foco no **relacionamento com os clientes**, foco na **inovação dos produtos**, como fator competitivo para a empresa, e foco na **inovação da infraestrutura**. Neste último, a economia de escala torna-se um fator crucial para o negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Logo, esse padrão é caracterizado pelo constante esforço em manter vários modelos de negócio em um único. Por esse motivo, esse padrão é mais suportado por empresas de grande porte. Como são três tipos distintos de foco que a empresa possui, é de suma importância o controle deles, para que nenhuma interfira no outro e provoque prejuízos à empresa.

2.8.2 Plataformas Multilaterais

Os padrões de Plataformas Multilaterais são caracterizados pelos múltiplos grupos em que estão baseados. Provêm da junção de um ou mais grupos distintos e interdependentes de consumidores, sendo que a presença de um determinado grupo gera valor para o outro.

Através da interação desses grupos, essa plataforma cria valores; à medida que ela cresce, atraindo mais usuários, cresce também o valor repassado aos usuários. Esse fenômeno é conhecido comumente como rede (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Como exemplo, os autores Osterwalder e Pigneur (2011) trazem, em seu livro *Business Model Generation*, o modelo de empresas de telecomunicações móveis que explica bem essa plataforma multilateral.

Algumas empresas terceirizam o gerenciamento da infraestrutura com fabricantes de equipamentos que podem manter o serviço gerencial por custos menores, visto que atendem, em um mesmo momento, várias outras empresas de telecomunicações, o que provoca aos fabricantes uma economia em escala. Essa terceirização justifica-se porque o foco da empresa de telecomunicação está voltado para o relacionamento com o cliente e não para a

infraestrutura, e este pode ser considerado como um aspecto de fraqueza nesse tipo de modelo. Analisemos o Quadro 5 abaixo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; PEREIRA, 2016):

Quadro 5- Modelo de negócios: análises das plataformas multilaterais - forças x fraquezas

MODELO DE NEGÓCIOS: ANÁLISES DAS PLATAFORMAS MULTILATERAIS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Economias de escala; Interação entre os diferentes grupos de clientes para consumo de toda oferta de valor.	Torna-se necessário que haja grande número de clientes nesses grupos; É necessário um equilíbrio entre o número de clientes no grupo pois só assim o modelo possuirá valor;

Fonte: Adaptação Osterwalder; Pigneur (2011); Pereira (2016).

2.8.3 Modelo de Negócio Grátis

Esse padrão é característico de uma empresa que oferece algum produto ou serviço gratuito com o objetivo de atrair mais usuários. Geralmente, no início, na captação desses usuários, são ofertados benefícios gratuitos, mas que são básicos ou temporários.

É quando um determinado usuário prefere continuar usufruindo de maiores benefícios do produto ou serviço e se veem atraídos a pagarem por esses benefícios “extras”. Esse modelo característico é denominado de *freepremim*, uma mistura de *free* com *premium*. (GREFFE, 2015)

O modelo Isca e Anzol também faz parte desse padrão gratuito, mas este tem por característica a gratuidade e oferta inicial atraente ou barata oferecidas inicialmente e que encorajam a contínuas e subsequentes compras futuras desses produtos ou serviços (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2012).

Como exemplo desse tipo de modelo, tem-se fabricantes como HP, Epson e Canon, que costumam vender impressora com preços baixos, enquanto que, para utilização frequente das funcionalidades de cada impressora, é necessária também a compra de cartuchos para suprir as necessidades de impressão. Logo, a venda de cartuchos gera altas margens de lucratividade para essas empresas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.8.4 Modelos de Negócios Abertos

Esse padrão é aplicado por empresas que tenham por finalidade a captura e criação de valor a partir da colaboração dos seus próprios clientes ou sócios.

A oferta de valor oferecida por esse modelo pode ser obtida tanto por quem está fora da empresa, aplicando as informações adquiridas de clientes, quanto pela própria empresa, aplicando informações oriundas dos parceiros ou sócios da empresa.

Através da inovação aberta proporcionada por esse modelo, pode-se perceber que a empresa está inserida em um universo de abundantes conhecimentos no qual, com eles, poderá se inspirar no que deverá ser feito (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; LOPES; OROFINO, 2016).

2.8.5 A Cauda Longa

O padrão Cauda Longa representa uma grande parcela de público que deseja produtos com características específicas em quantidades pequenas, mas que, no seu total, geram alta receita para a empresa que os oferece. Esse padrão de modelo requer baixo custo de estoque e plataformas robustas, a fim de disponibilizar prontamente o conteúdo necessário para os interessados. “Trata-se de vender menos de mais: concentra-se em oferecer grande número de produtos de nicho, cada um deles com vendas relativamente infrequentes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 67).

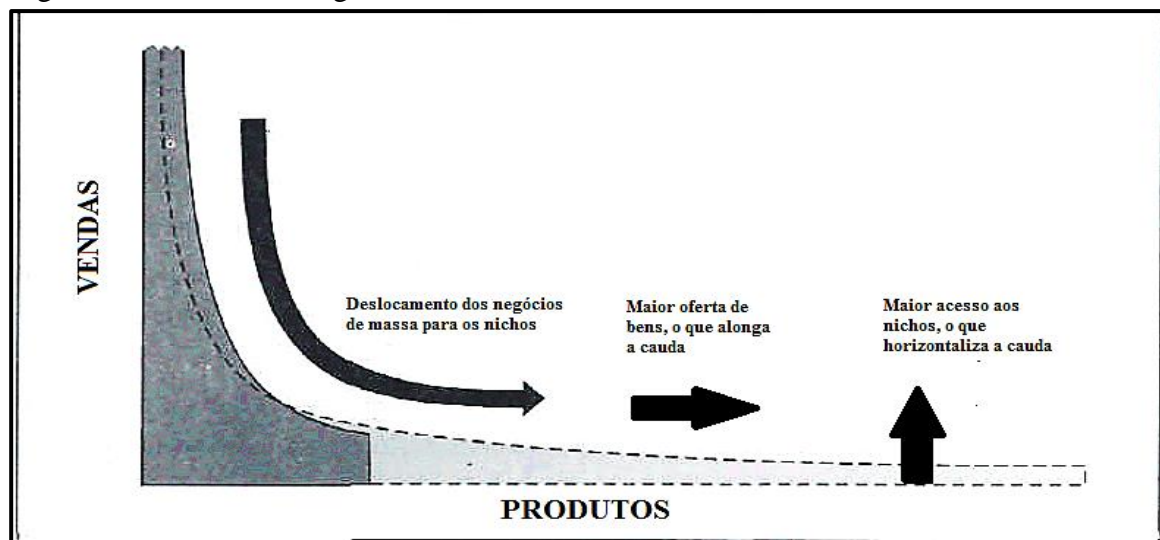
A expressão “cauda longa” popularizou-se com o físico e diretor-chefe da revista científica *Wired*, Chris Anderson (2006, p. 11), através de uma publicação sobre a era do consumo na rede que relatava uma economia da abundância: “o que acontece quando os gargalos que se interpõem entre a oferta e demanda em nossa cultura começam a desaparecer e tudo se torna disponível para todos”. Para o autor, esse tipo de economia se consolidou devido à popularização da internet.

É necessário compreender que, da mesma maneira que existem mercados de massa com grandes vendas concentradas em um número pequeno de variedades, existe também o sucesso na venda de um grande número de pequenos itens segmentados, que podem ser considerados, atualmente, como uma força cultural e econômica (ANDERSON, 2006):

A teoria da Cauda Longa pode ser resumida nos seguintes termos: nossa cultura e nossa economia estão cada vez mais se afastando do foco em alguns hits relativamente pouco numerosos (produtos e mercados da tendência dominante), no topo da curva da demanda, e avançando em direção a uma grande quantidade de nichos na parte inferior ou na cauda da curva de demanda. Numa era sem as limitações do espaço físico nas

prateleiras e de outros pontos de estrangulamento da distribuição, bens e serviços com alvos estreitos podem ser tão atraentes em termos econômicos quanto os destinados ao grande público (ANDERSON, 2006, p.50).

Figura 12 - A Cauda Longa



Fonte: Adaptação Anderson (2006)

Através da Figura 12 apresentada, entende-se que o sucesso dos produtos produzidos em menor quantidade é maior, pois estes são vendidos em maior escala, e essas vendas podem ser semelhantes ou até mesmo serem superadas por aqueles diversos produtos vendidos em demanda menor. Esse sucesso só é possível devido à redução de custos para alcançar os nichos: custos de produção, distribuição e comercialização (ANDERSON, 2006).

Kim e Mauborgne (2005, p. 101-114) abordam a importância de atender o mercado de nichos com o ato de “ir além da demanda”, pois, dessa forma, poderá haver pouca concorrência e maior potencial de lucro e crescimento.

Ir além da demanda existente faz parte da estratégia defendida pelos autores Kim e Mauborgne (2005), estratégia que discorre sobre a ampliação de clientes a partir de mercados de nichos em que há pouca concorrência.

2.9 A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL NO MODELO DE NEGÓCIO

A Estratégia Azul foi desenvolvida por Kim e Mauborgne (2005) em seu livro *Blue Ocean Strategy* (A Estratégia Oceano Azul). É um método que questiona modelos de negócios e propostas de valor, com o intuito de se explorar novos segmentos de clientes. Trata-se de criar novos negócios baseando-se em diferenciais importantes, explorando novos espaços de mercado, antes inexistentes ou inexplorados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Para Kim e Mauborgne (2005), o universo de mercado é comparado a dois tipos de oceanos, intitulados por ele por Oceanos Vermelhos e Oceanos Azuis:

- a) **Os Oceanos Vermelhos** representam os setores já existentes; é o espaço de mercado já conhecido, onde há bastante concorrência com regras competitivas definidas. As empresas mergulhadas nesse espaço necessitam superar as empresas rivais para sobreviverem e terem uma demanda existente.
- b) **Oceanos Azuis** referem-se ao mercado não explorado e desconhecido, onde há pouca ou quase nenhuma concorrência. São caracterizados também por criarem um novo espaço de mercado e serem desenvolvidos com características inconfundíveis, a fim de tornar a concorrência irrelevante.

Nos oceanos vermelhos, as fronteiras são definidas e aceitas e as regras competitivas do jogo são conhecidas. Aqui, as empresas tentam superar suas rivais para abocanhar maior fatia de demanda existente. À medida que o espaço de mercado fica cada vez mais apinhado, as perspectivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores. Os produtos se transformam em commodities e a “briga de foice” ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos.

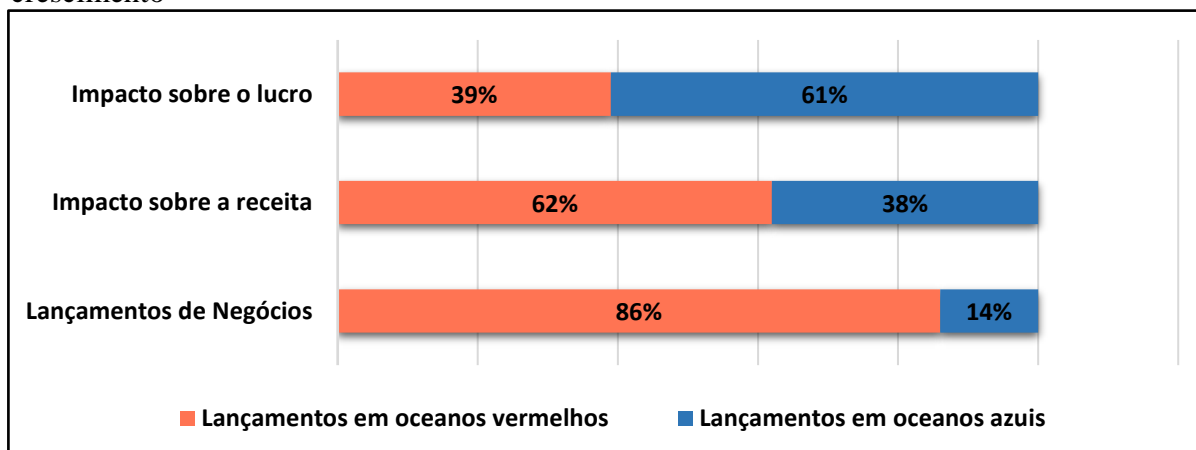
Os oceanos azuis, em contraste, se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo.

[...]nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 4-5).

Kim e Mauborgne (2005) chegaram a quantificar o impacto dessa estratégia nas empresas com a criação de oceanos azuis. Eles constataram que o lançamento de negócios no oceano azul é representado por 14% e demonstra um impacto de 61% sobre o lucro das empresas.

Já analisando os oceanos vermelhos, o lançamento de negócios representa 86%, tendo como impacto nos lucros apenas 39%, como explica o Gráfico 5 a seguir:

Gráfico 5 - Consequências da criação de oceanos azuis sobre o lucro e o crescimento

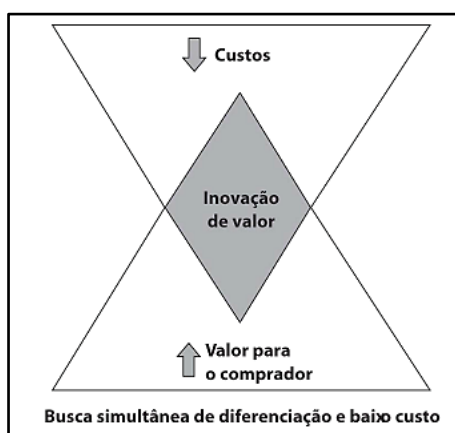


Fonte: Kim; Mauborgne (2005).

Logo, as diferenças de desempenho total entre os oceanos são marcantes e, como resultado dessa análise, feita por Kim e Mauborgne (2005), foram apresentados os evidentes benefícios para os lançamentos de negócios nos oceanos azuis.

As empresas criadoras dessa estratégia obtêm benefícios desse espaço por se embasarem na lógica estratégica de tornarem seus concorrentes irrelevantes, partindo do pressuposto de atribuir ênfase na diminuição dos custos e, simultaneamente, aumentarem o valor oferecido para seus clientes (KIM; ANDERSON, 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), como simbolizado na Figura 13 - *Inovação de valor: a pedra angular da estratégia oceano azul* a seguir:

Figura 13 - Inovação de valor: a pedra angular da estratégia oceano azul



Fonte: Kim; Mauborgne (2005).

Para obter a inovação de valor rompendo com o *trad-off*, diferenciação-baixo custo, e inovar o valor, Kim e Mauborgne (grifos nossos, 2005, p. 29), desenvolveram uma ferramenta a qual chamam de Modelo de Quatro Ações, que são quatro questionamentos referentes à lógica estratégica de uma empresa, e o modelo de negócios estabelecido por elas:

- a) Quais os atributos considerados dispensáveis pelo setor devem ser **eliminados**?
- b) Que atributos devem ser **reduzidos** bem abaixo dos padrões setoriais?
- c) Que atributos devem ser **elevados** bem acima dos padrões setoriais?
- d) Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser **criados**?

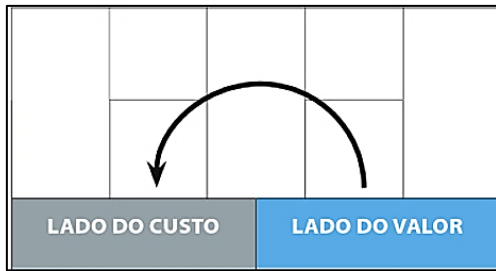
Além disso, há uma outra ferramenta do Oceano Azul que parte do pressuposto da ampliação de não clientes que Kim e Mauborgne (2005, p. 104) sugerem. Segundo eles, há três níveis de não clientes que precisam ser convertidos a clientes para uma determinada empresa. São eles:

- a) **Primeiro Nível – Quase Convertidos:** “estão na fronteira do seu mercado, prontos para embarcarem”;
- b) **Segundo Nível – Refratários:** “que conscientemente optam contra o seu mercado”;
- c) **Terceiro Nível – Inexplorados:** “Que estão em mercados distantes do seu”.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), se combinar-se o conceito de inovação com o quadro modelo de negócios, cria-se uma poderosa e nova ferramenta que auxilia na captação de novos clientes. Esses métodos são explicados a seguir:

- a) **O quadro do modelo de negócios:** é necessário que o foco do quadro esteja voltado para o lado direito, no valor e no cliente, e também, para o lado esquerdo, focando no custo e na infraestrutura, conforme indicado no quadro (Figura 14).
- b) **Inovação de valor:** na estratégia do oceano azul, ao mesmo tempo em que se procura reduzir os custos, eleva-se o valor. Mas, para isso, é necessária uma redução de custos, “reduzindo ou eliminando características ou serviços de menor valor”. É necessária também uma criação ou aprimoramento de características ou serviços que proporcionem um alto valor, mas que não causem um aumento significativo à base de custos. Representação na Figura 15 (OSTERWALDER; PIGNEUR, p. 228).
- c) **Combinação dos métodos:** a combinação de ambos os métodos permite que a inovação do modelo de negócios seja analisada de forma sistemática, a partir dos questionamentos do Modelo das Quatro Ações da Estratégia Azul (**eliminar, criar, reduzir, elevar**) a respeito de cada um dos componentes do quadro. Com isso, pode-se, imediatamente, reconhecer tudo o que implica no modelo de negócios, conforme representado na Figura 16.

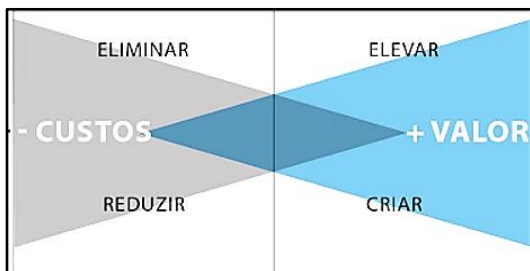
Figura 14 - O quadro do Modelo de Negócios



Fonte: Osterwalder, Pigneur (2011, p. 228).

+

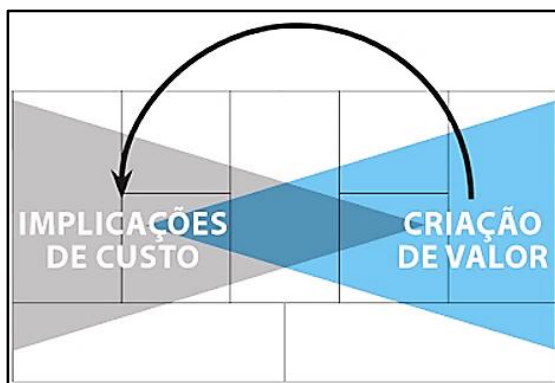
Figura 15 – Inovação de valor



Fonte: Osterwalder, Pigneur (2011, p. 228).

=

Figura 16 - Análise sistemática do modelo de negócio



Fonte: Osterwalder, Pigneur (2011, p. 228).

3 METODOLOGIA

Esta seção do estudo é destinada à compreensão de técnicas e procedimentos utilizados para a construção do conhecimento, através de pesquisa acadêmica, a fim de que se comprove a utilidade e validade do conhecimento. Descrever ou classificar uma pesquisa é de extrema importância, pois poderá proporcionar ao pesquisador diversos elementos que o ajudarão a construir soluções para os problemas investigados (PRODANOV, 2013).

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Com o intuito de obter respostas aos questionamentos, através da pesquisa, referentes aos objetivos específicos deste trabalho, e de nortear o estudo, foram desenvolvidas as seguintes questões:

- a) Quais são as principais ferramentas de geração de ideias?
- b) Qual a importância do Modelo de Negócio Canvas?
- c) Como se pode avaliar o mercado de comercialização de produtos de origem agrícola?
- d) Como avaliar a ideia de negócio a ser implementado?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa, para Gil (2010), é um conjunto de procedimentos racionais e sistemáticos com o objetivo de promover soluções ou respostas aos problemas propostos nos diversos âmbitos da sociedade. Para o autor, é necessária uma análise das informações pesquisadas, a fim de que se tornem conhecidos tanto a maneira como foram coletadas quanto o tratamento dado às informações. Há duas formas de abordagem de problemas, apresentadas pelo autor, que estão presentes neste estudo: a **quantitativa e qualitativa**.

3.3 FASE QUALITATIVA

Nesta fase não se utiliza números, e sim da interpretação feita a partir da realidade do objeto de estudo. Prodanov (2013) afirma que a pesquisa poderá ser classificada em três grupos, segundo o ponto de vista dos objetivos: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas. Considera-se o presente estudo como sendo do grupo **descritivo**, por descrever, caracterizar o

mercado e o ambiente do negócio a ser implementado e ter a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Já do ponto de vista dos procedimentos técnicos, este trabalho delinea-se principalmente por pesquisas: **bibliográficas**, pois as informações do referencial teórico e algumas informações na desenvoltura da pesquisa foram derivadas de material já elaborado, constituído principalmente de livros, publicações de outras pesquisas e artigos científicos; e de **levantamentos (survey)**, pois é desenvolvida através da solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca de um problema estudado, para depois obter soluções correlacionadas aos dados coletados (GIL, 2010; PRODANOV, 2013).

Na abordagem qualitativa, a análise desses dados se dá por meio da observação, reflexão e interpretação dos dados coletados, categorizados de acordo com sua interpretação, além das fontes secundárias provenientes da Embrapa, SEBRAE e IBGE, visando a análise e sintetização das informações coletadas.

Através da observação participante: técnica de pesquisa qualitativa oriunda da antropologia social. A equipe sai às ruas para observar e interagir com pessoas envolvidas no contexto do projeto. Procura-se por locais relevantes para o entendimento do assunto trabalhado e usuários do produto/serviço, além de indivíduos que atuam no ambiente de comercialização, uso ou suporte (VIANNA, 2012, p. 29).

Com o intuito de responder às questões e caracterizar a amostra da pesquisa, os dados serão apresentados e comparados à luz da teoria abordada no presente estudo.

O presente estudo tem o intuito de elaborar um modelo de negócio apropriado para a implementação de um negócio inovador que comercializa produtos de origem agrícola, denominado *Market Truck*, em Aracaju/SE.

3.4 FASE QUANTITATIVA

Ao contrário da fase qualitativa, esta fase utiliza números para sua mensuração e análise dos dados. Com relação à mensuração utilizamos como população ou universo da pesquisa os residentes da cidade de Aracaju/SE e como amostra pessoas que se consideram consumidores de produtos agrícolas.

Segundo Gil (2010), a população da pesquisa diz respeito a um conjunto definido de elementos com determinadas características, já a amostra da pesquisa refere-se à seleção de alguns pequenos elementos dentro do universo, no qual ela é tomada como objeto de investigação. As informações obtidas nessa amostra poderão ser projetadas na totalidade do universo.

Há dois tipos de amostras, as probabilísticas e as não probabilísticas. As amostras probabilísticas podem originar uma generalização estatística, e as amostras não probabilísticas são compostas de acordo com os objetivos e critérios do autor. As amostras não probabilísticas são subdivididas em: por conveniência ou acessibilidade, intencionais e por cotas (PRODANOV, 2013).

Logo, a amostra desta pesquisa, utilizada somente na pesquisa de mercado, é considerada como **não probabilísticas e por acessibilidade**, já que a pesquisadora seleciona os elementos que tem acesso admitindo, de certa forma, representam o universo. Esta amostra foi utilizada exclusivamente na pesquisa de mercado através do procedimento técnico de prototipagem, com a ferramenta *landing page*. Com esta ferramenta foi possível coletar informações dos consumidores de produtos agrícolas e ao mesmo tempo perceber os julgamentos dos consumidores com relação à ideia, e isto foi possível através do *google forms*.

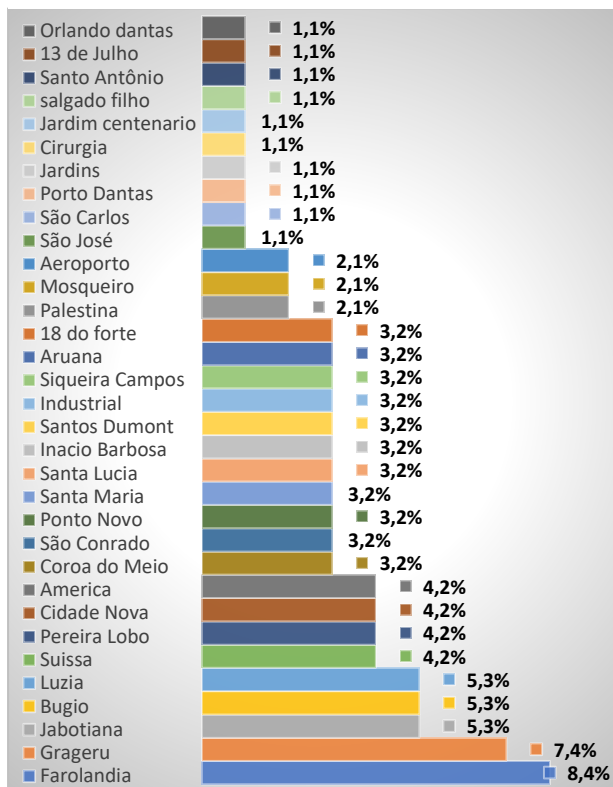
Com relação à coleta de dados, Prodanov (2013) apresenta a diferença entre uma entrevista, um questionário e um formulário, a partir das suas aplicabilidades. A entrevista é feita face a face, com a presença do entrevistador; ao contrário do que acontece no questionário, no qual os informantes respondem as perguntas por escrito. Já o formulário consiste na técnica intermediária em que o próprio pesquisador formula questões e anota as respostas à medida que fizer observações ou receber respostas.

Neste trabalho, foram utilizadas as técnicas de **questionários** e **formulários** aplicados para um total de 95 pessoas que residem em Aracaju/SE e que se consideram consumidoras de produtos agrícolas. Os dados foram coletados por meio de formulários nos dias 29 e 30 de julho de 2017, em algumas feiras livres de Aracaju/SE, contendo 19 questões caracterizadas como **abertas**, permitindo assim coletar respostas livres dos respondentes; também apresentam questões **fechadas**, por apresentarem alternativas fixas; de **múltipla escolha**, apresentando uma série de possíveis respostas, bem como perguntas **escalonadas**, assim conhecidas por serem de múltiplas escolhas mas com o objetivo de captar a intensidade das respostas (PRODANOV, 2013).

Já para a obtenção dos dados por meio de questionário realizada entre os dias 28 de julho e 14 de agosto, foi utilizada a ferramenta *Google Forms*, em que é criada uma série de perguntas virtuais, que possibilitou o compartilhamento por meio de *links* e preenchimento *online* dos respondentes. Foram aplicadas as mesmas questões utilizadas nos formulários, só que respondidas diretamente no acesso dos próprios pesquisados.

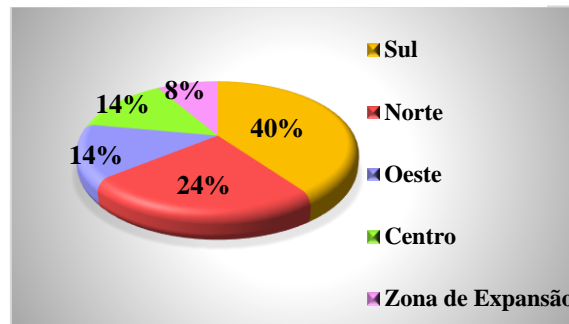
As pessoas pesquisadas foram classificadas de acordo com os bairros e zonas de residência, as quais foram mensuradas em meio às informações contidas nos endereços eletrônicos da prefeitura de Aracaju/SE.

Gráfico 6 - Número de Pesquisados por Bairros de Aracaju/SE



Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017.

Gráfico 7 - Número de Pesquisados por Zonas de Aracaju/SE



Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017.

Nota-se que a maioria dos entrevistados residem na zona sul de Aracaju/SE, correspondendo a um total de 40% dos entrevistados.

Em ambas as técnicas foram abordadas questões mais relativas aos perfis e hábitos dos consumidores de produtos de origem agrícola, opiniões e sugestões referentes à ideia apresentada e, ainda, como incentivo à participação dos informantes, a oportunidade de participarem do sorteio de um vale-compras de R\$ 50,00 nas lojas SARAIVA, o que contribuiu consideravelmente na abordagem da pesquisa.

A análise e interpretação dos dados quantitativos utilizou como tabulação e interpretação dos dados de meios eletrônicos como o *software Microsoft Excel 2016®* e o próprio *Google Forms*, que possibilitam a criação de tabelas, gráficos e a enumeração das ocorrências da pesquisa. Na fase de pesquisa de mercado utilizou-se a técnica de estatística

descritiva de média e frequência. Dessa forma, segundo Gil (2010), torna-se possível descrever com precisão fenômenos como atitudes e valores encontrados na pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A utilização de uma amostra não probabilística de forma intencional apresenta como limitação do estudo a generalização das informações e reflexões dos dados a partir dessa amostra, que é considerada arriscada, pois não há respaldo em nenhuma porcentagem exata da quantidade de população de Aracaju/SE, baseando-se apenas no bom julgamento do autor, já que a pesquisa deste estudo é não probabilística (PRODANOV, 2013).

Outra limitação deste estudo refere-se à sinceridade dos respondentes no preenchimento do formulário. Mesmo convencendo-os de que a pesquisa tem sigilo, pode haver pessoas que deem respostas aceitas socialmente, comprometendo a veracidade do estudo.

4 A IDEIA: MARKET TRUCK E O COMÉRCIO DE ALIMENTOS

A criação de um empreendimento deve nortear-se pela inovação. O *Market Truck* consiste na inovadora ideia de comercialização de produtos agrícolas, através de trailer personalizado, próximo às residências em alguns bairros de Aracaju/SE, com uma variedade de produtos com boa qualidade a um preço acessível, oferecendo aos consumidores melhor custo benefício. Considera-se como produtos agrícolas o inhame, aipim ou macaxeira, batata-doce, tapioca, leite, queijos, frutas, verduras, etc.

A ideia do *Market Truck* baseia-se na tendência existente na capital sergipana, no Brasil e no mundo, que são os *Food Trucks*. Segundo o SEBRAE, os vendedores de *Food Trucks* representam cerca de 2% da população brasileira.

A partir da primeira década do século XXI, houve inovação nos modelos de venda de comida de rua com a modalidade de comércio em *Food Trucks*. O surgimento dessa tendência deu-se de forma diferente dos outros países: com a globalização e a facilidade de viagens, muitos empresários brasileiros viram a possibilidade de empreender e expandir seus negócios ou abrir um primeiro restaurante num modelo diferente, com contato direto com o público, de baixo custo, sem necessidade de adquirir ponto comercial ou outros encargos. Inicialmente, a cidade de São Paulo se destacou pelo pioneirismo nesse setor, com muitos empreendedores copiando o modelo de sucesso de Nova Iorque ou outras cidades americanas. O sucesso logo se repetiu em outros estados.

Essa tendência virou moda e incentivou o empreendedorismo, pois muitos consumidores passaram a buscar os caminhões como forma de acesso a alimentos mais sofisticados e a preços acessíveis. Sites de busca e compartilhamentos pelas redes sociais impulsionaram ainda mais o setor, que começou a se organizar nacionalmente, visando a oferecer opções de alimentação saudável, rápida, barata e ainda como alternativa de turismo, com o oferecimento de comidas regionais (SEBRAE, 2015, p. 7).

Segundo o SEBRAE (2015), para o funcionamento de um *Food Truck* no Brasil, é preciso atender exigências de alguns órgãos, como:

- a) Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA;
- b) Prefeitura – Empresa Municipal de Serviços Urbanos (EMSURB);
- c) Departamento Nacional de Trânsito - DENATRAN;
- d) Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN;
- e) Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – INMETRO.

A ideia do *Market Truck* surgiu assemelhando-se a um projeto existente na cidade de Toronto, no Canadá, o *Mobile Good Food Market* ou *Farm's Market on Wheels*. Esse projeto foi desenvolvido pela comissão de trânsito de Toronto e convertido por um escritório de arquitetura, que teve iniciativa da *FoodShared* (que é uma organização sem fins lucrativos que atende uma rede regional de organizações comunitárias envolvidas na distribuição de alimentos, educação e advocacia”) da Filadélfia/PA – EUA (SHARE FOOD PROGRAM, tradução nossa).

Este projeto foi desenvolvido naquela localidade visando a atender às suas necessidades de obter produtos saudáveis e frescos, pois, até então, as frutas e verduras só eram encontradas nos supermercados, mas com qualidade inferior à que necessitavam.

Figura 17- Feira móvel em Toronto



Fonte: <http://popupcity.net/34928>

Figura 18 - Feira móvel em Toronto



Fonte: <http://popupcity.net/34928>

Figura 20 - Feira móvel em Toronto



Fonte: <http://popupcity.net/34928>

Figura 19 - Feira móvel em Toronto



Fonte: <http://popupcity.net/34928>

Figura 21 - Feira móvel em Toronto



Fonte: <http://popupcity.net/34928>

Com relação à comercialização de produtos agrícolas no Brasil, foi encontrado um negócio semelhante à ideia geral do *Market Truck* em São Paulo, a Komborgânica. São oferecidos produtos orgânicos devidamente reconhecidos por certificados, tanto em São Paulo quanto fora dele, os quais são comercializados numa Kombi planejada para as vendas dos produtos. Os microempreendedores investiram cerca de R\$ 40.000,00 para implementação do negócio, conforme informado pelos sócios (CULTURA DA PAZ, 2016).

Figura 22 - Komborgânica



Fonte: Cultura da paz (2016). Disponível em:
<http://www.culturadapaz.com.br/komborganica-e-omnisciencia-uma-parceria-pela-cultura-da-paz/>

Já em Sergipe, esse tipo de comercialização de produtos orgânicos surgiu através da parceria entre o Governo de Sergipe, a Secretaria de Estado da Inclusão, Assistência e do Desenvolvimento Social (SEIDES), o SEBRAE e a Associação dos Pequenos e Médios Empreendedores Rurais de Produção Orgânica e Comercialização de Malhador/SE (APM-Orgânico). Os produtos são oriundos de recursos do I Edital de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais (APL's) de Baixa Renda do Estado de Sergipe. Esse projeto foi intitulado como “Feira sobre Rodas”.

Os principais pontos da Feira sobre Rodas em Aracaju/SE foram: Praça Oliveira Melo (Grageru), Praça Dom Pedro, Garcia Moreno, Praça Luciano Barreto Junior (Jardins) e os estacionamentos dos Shoppings Jardins e Riomar.

Figura 23 - Feira sobre Rodas em Aracaju/SE



Fonte: Infonet (2016). Disponível em
<<http://www.infonet.com.br/noticias/economia/ler.asp?id=176804>>

Existem algumas formas semelhantes de vendas desses produtos que visam a atender a população de alguns bairros de Aracaju/SE com comodidade, mas que ainda têm necessidade de melhorias quanto à organização, higiene e diversidade dos produtos. A seguir, serão apresentadas algumas imagens referentes às comercializações bastante frequentadas por moradores circunvizinhos do bairro Inácio Barbosa, mais precisamente na rua Quirino:

Figura 25- Comercialização de lanches- Rua Quirino



Fonte: A autora (2017).

Figura 24 - Comercialização de hortifrutis- Rua Quirino



Fonte: A autora (2017).

Figura 27 - Comercialização de pães - Rua Quirino



Fonte: A autora (2017).

Figura 26- Comercialização de pães - Rua Quirino



Fonte: A autora (2017).

Figura 29 - Comercialização hortifruti - Rua Quirino



Fonte: A autora (2017).

Figura 28 – Ônibus-mercado móvel - Rua Quirino



Fonte: A autora (2017).

Figura 31 - Comercialização de lanches - Rua Quirino



Fonte: A autora (2017).

Figura 30 - Mercado móvel - Rua Quirino



Fonte: A autora (2017).

Nota-se como os moradores têm o hábito de adquirir produtos dessas diferentes formas, por elas se localizarem bem próximo às residências. Considera-se isso uma evidência da existência de mercado nessa região, pois há uma considerável distância entre as moradias da localidade e os supermercados, por exemplo, o que leva os moradores a recorrerem a esses tipos de formas de venda de produtos. O fluxo de moradores efetuando essas compras aumenta no período do final da tarde, pois muitos retornam dos seus trabalhos e fazem as compras do que precisam para as suas residências.

Segundo estimativas do DIEESE (2016), o segmento do setor de comércio que mais gerou receita no ano de 2016 no Brasil foi o segmento de produtos alimentícios, hipermercados, supermercados, bebidas e fumos, cuja variação da receita nominal foi de 9,6%. Comparando-se com os demais segmentos, foi o setor que apresentou a maior geração de receita para o

comércio brasileiro. Dessa forma, considera-se a comercialização de produtos agrícolas como uma boa oportunidade de mercado em Aracaju/SE.

Tendo em vista o mercado e outros projetos existentes de comercialização de produtos alimentícios, surgiu a ideia de desenvolver um mercado móvel de produtos agrícolas: o *Market Truck*. Essa ideia sugere trazer aos moradores de Aracaju/SE a oportunidade de adquirirem produtos saudáveis, com qualidade, preços acessíveis e com comodidade, pois alguns dos diferenciais propostos pelo *Market Truck* foram apontados como necessidades reais de alguns aracajuanos, mediante pesquisa desenvolvida.

O nome *Market Truck* foi criado baseando-se na combinação de nomes, juntando o *truck* (significa caminhão, em português) da expressão *Food Truck*, que é mais conhecida e comum entre os consumidores, e a palavra *market* (significa mercado, em português), a fim de que essas duas palavras juntas tornassem perceptível o tipo de negócio ao consumidor, habituado com *food trucks*, e que de imediato o associassem a mercado móvel.

5 ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

Seguindo as fases propostas pelos principais teóricos, Osterwalder e Pigneur (2011) e Vianna (2012), inicia-se a construção de um modelo de negócio baseado nos estudos, leituras, pesquisas desenvolvidas e informações obtidas e avaliadas, analisando-se a viabilidade da ideia proposta.

Iniciou-se a projeção do modelo de negócios, primeiramente com a mobilização das ferramentas de análise de viabilidade da ideia: *Design Thinking*, Avaliação 360° da Ideia e criação do Quadro de Modelo de Negócios Canvas.

5.1 DESIGN THINKING: DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE

Para a criação do modelo de negócio do *Market Truck*, é necessária, antes de tudo, a verificação dessa ideia. Para isso, precisa-se seguir alguns passos de análises e buscas de informações sobre o serviço que será idealizado.

Iniciou-se a busca de informações de mercado remetendo-se à ideia gerada através do *Design Thinking* com o processo de Imersão, para esquadrinharemos os perfis dos consumidores de Aracaju/SE.

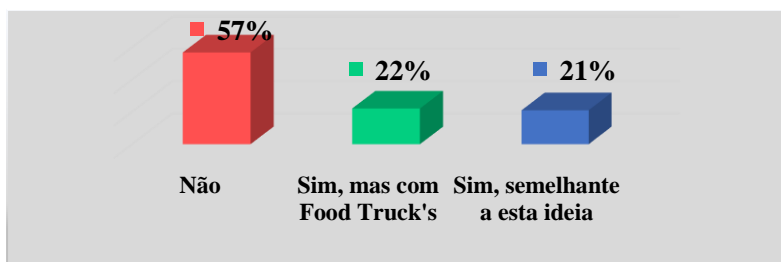
5.1.1 Imersão

Para Osterwalder e Pigneur (2011), é fundamental iniciar o processo de design a partir dos *insights* dos clientes e, para isso, utilizar-se-á a ferramenta de Mapa de Empatia. Esse mapa foi desenvolvido a partir das informações obtidas pela pesquisa desenvolvida, em que se apresentam as reais necessidades dos consumidores de produtos agrícolas aracajuanos. Tais informações dizem respeito ao que os consumidores veem, escutam, sentem, pensam, dizem, fazem e ganham, e isso auxiliará na criação do modelo de negócios.

Buscou-se saber, dentre outros questionamentos apresentados nas próximas seções e apresentadas no Mapa, se os pesquisados já tiveram alguma experiência com o modelo apresentado (*Market Truck*). 57% dos pesquisados afirmaram não ter nenhuma experiência com essa forma de venda, 22% dos pesquisados alegaram que já tiveram experiência de compra em lojas móveis com *Food Trucks* e os outros 21% alegaram que tiveram experiência de compras em meios semelhantes ao apresentado. Esses dados são apresentados no gráfico a seguir:

Isso pode caracterizar um sinal de inovação. Para eles, o *Market Truck* apresentou-se como uma forma inovadora, como uma novidade até então não vivenciada; e também pode-se notar que há um número considerável de pessoas que já tiveram algum contato com comércio móvel, como o exemplo de *Food Trucks*, e outros meios semelhantes de comprar produtos. Mas, mesmo assim, considera-se um modelo inovador de venda.

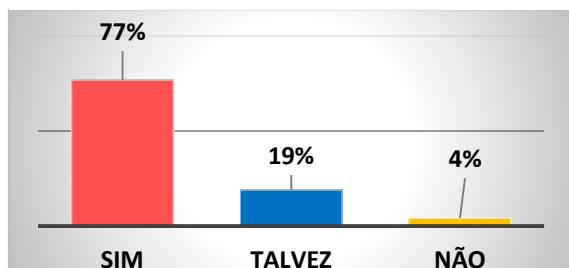
Gráfico 8 - Experiências semelhantes ao Market Truck



Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017.

Perguntou-se, também, se essa ideia de comercialização de produtos agrícolas atenderia a alguma necessidade dos pesquisados. Esse resultado também foi satisfatório, conforme mostra o Gráfico 9 a seguir.

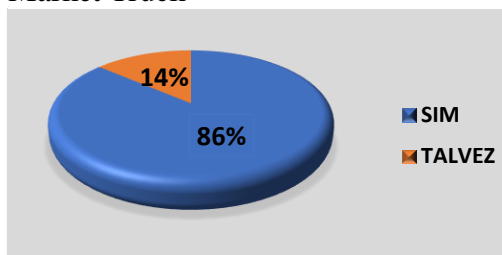
Gráfico 9 - Se o Market Truck atenderia a alguma necessidade



Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017.

A ideia apresentada obteve uma boa e considerável aceitação por parte dos pesquisados. Cerca de 86% deles afirmaram que recomendariam esse serviço aos demais consumidores desses tipos de produtos, pois isso traria satisfação para os consumidores desse segmento (ver Gráfico 10 a seguir):

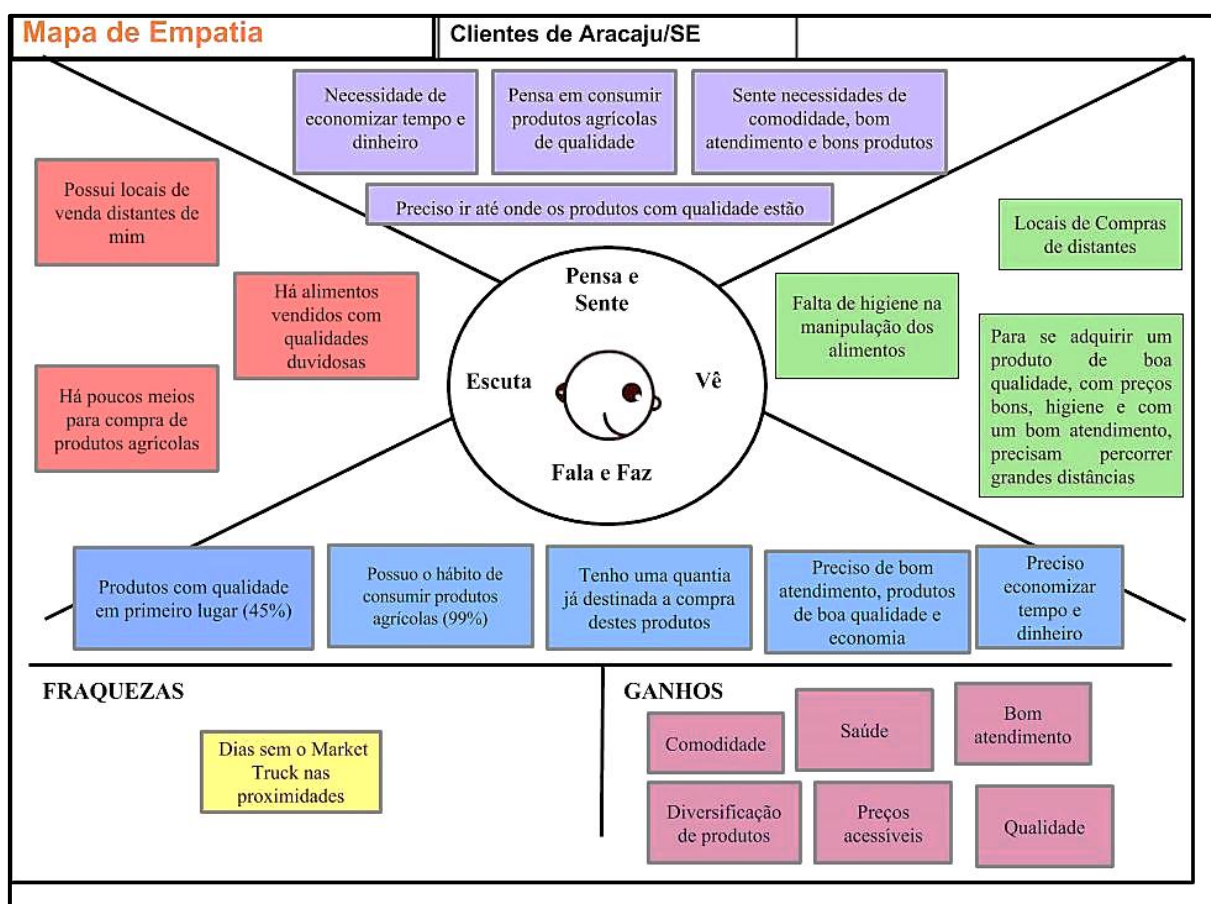
Gráfico 10 - Se recomendariam o Market Truck



Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017.

As informações inseridas no Mapa da Empatia, ilustrado a seguir, provieram de pesquisas realizadas pelos consumidores de produtos agrícolas. Buscou-se saber sobre o que ele pensa e sente, vê, fala e faz, o que ele escuta, o que ele consideraria como um ganho ou como fraqueza, a partir da ideia apresentada.

Figura 32 - Mapa de Empatia



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

5.1.2 Análise e Síntese

Com o processo de Análise e Síntese (Osterwalder, Pigneur, 2011), pode-se afirmar que os dados que foram coletados representam um retorno positivo do que se foi questionado aos respondentes: preços bons, atendimento bom, etc. A priori, percebe-se que os respondentes estão satisfeitos, mas, quando leva-se em consideração os lugares onde frequentemente costumam realizar suas compras, percebe-se a justificativa para essa positividade nas respostas. Eles preferem se deslocar em busca de melhores produtos, preços, qualidade e atendimento a ir a um lugar bem próximo pagando mais, sendo mal atendido, tendo produtos de qualidade inferior e com atendimento que deixa a desejar.

5.1.3 Ideação

Partindo das informações obtidas no Mapa da Empatia, iniciou-se a primeira fase da Ideação, que é a geração de ideias. A partir do Mapa, identificou-se a necessidade de um negócio que atendesse às perspectivas e anseios dos consumidores, de acordo com o que pensam, sentem, veem, faz, fala, etc.

Então, surgem daí várias ideias para atender às informações do Mapa:

- a) Poder-se-ia abrir lojas físicas, em casas, na região que apresentasse a maior parte do público-alvo. Na presente pesquisa, ficou demonstrado que seria uma loja no bairro Jabotiana, que apresentou maior percentual de respondentes. Essas lojas poderiam ser definidas como quitandas, oferecendo produtos agrícolas;
- b) Outra ideia que poderia ser considerada seria o *Market Truck*, que, por possuir estrutura móvel, atenderia maiores parcelas de bairros, de acordo com a programação estudada para cada bairro, também oferecendo produtos agrícolas.

Como ideia para a segunda fase da Ideação, a qual consiste na análise e síntese das ideias geradas, para escolher a mais viável. No caso aqui trabalhado, uma loja fixa em formato de quitandas geraria um custo bem maior, por causa de aluguel ou da aquisição do imóvel para a comercialização, além de atender apenas uma única região. O *Market Truck*, por sua vez, por ser móvel, seus benefícios atenderiam diversos bairros e regiões, de acordo com o planejamento de dias e horários.

5.1.4 Prototipagem

Com a ideia já selecionada, parte-se para a fase de testes da ideia, objetivando-se saber se a ideia escolhida é realmente a mais viável e adequada para o atendimento das necessidades explícitas pelo Mapa de Empatia.

Como prototipagem, utilizou-se o tipo *landing page* (página de chegada), que representa a construção de um site de forma simples, para demonstrar a ideia e para testá-la e ver se realmente atenderia às necessidades relatadas (ver Apêndice I). Mesmo o *Market Truck* não sendo um produto tecnológico, utilizou-se o site (ferramenta) do *Google Forms*, apresentando às pessoas o que seria a ideia do *Market Truck* e colhendo informações, opiniões e sugestões dos pesquisados. Apresentou-se o *Mobile Good Food Market* da cidade do Canadá para melhor exemplificar a ideia do que seria *Market Truck* para que os pesquisados pudessem opinar e contribuir em informações para a pesquisa.

5.1.5 Avaliação 360° do *Market Truck*

Para iniciar essa avaliação, precisa-se responder a alguns questionamentos sobre a ideia a ser avaliada, a fim de saber se o problema, unido à ideia, proporcionará uma oportunidade:

- a) **Qual é o negócio?** *Market Truck*, um novo meio móvel de venda de produtos de origem agrícola com um bom atendimento, comodidade para os consumidores, produtos de qualidade e boa higienização.
- b) **Qual é o problema que o negócio resolve com os produtos e serviços oferecidos?** Conforme identificado na pesquisa, a necessidade de deslocamento para a aquisição de produtos com qualidade, ambientes com higiene e com comodidade para os clientes.

Em seguida, analisam-se algumas perguntas referentes aos aspectos internos e externos da ideia, através da análise 360°, para se chegar ao mapa percentual da ideia (ver Figura 33).

Na análise 360° do *Market Truck*, o percentual do radar não foi muito aberto, por ser um empreendimento em que se adotou um nicho específico de mercado, adotando produtos específicos (NAKAGAWA,2012).

5.2 O QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

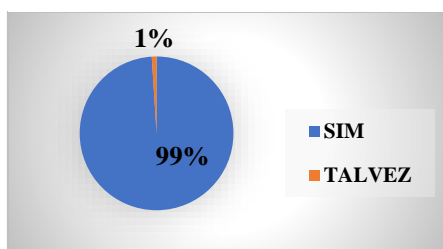
Nesta seção de estudo, elaborou-se o modelo de negócios seguindo a orientação teórica já apresentada neste trabalho.

5.2.1 Seguimento de clientes

Através da pesquisa por meio de formulários e questionários, pode-se realizar um levantamento dos possíveis públicos-alvo para o *Market Truck*.

- a) Consumidores de produtos agrícolas de Aracaju/SE. Dos entrevistados, cerca de 99% alegam que tanto eles quanto suas famílias possuem o hábito de consumir produto de origem agrícola:

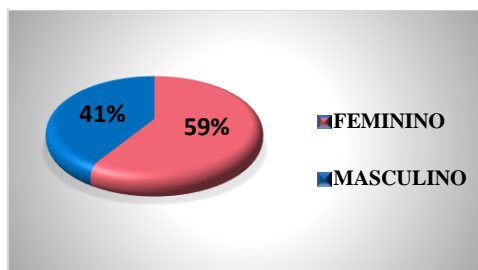
Gráfico 11 - Consideram-se consumidores de produtos agrícolas



Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017

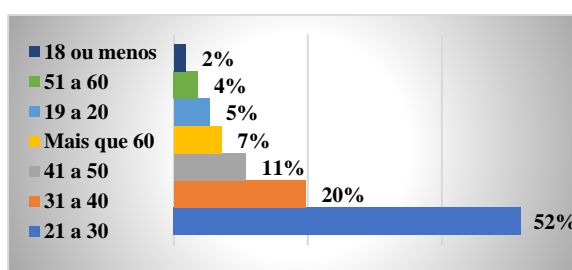
- b) A maior parcela do público respondente foi do sexo feminino, correspondendo a 59% do número total de entrevistados e com uma faixa etária entre 21 e 30 anos (52% do público feminino):

Gráfico 13 - Sexo



Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017

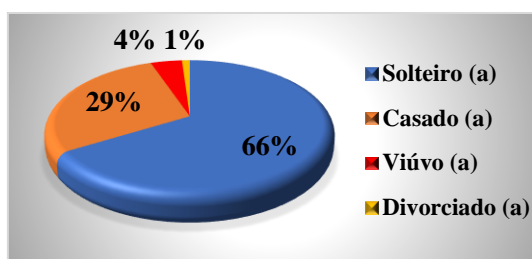
Gráfico 12 - Faixa etária (Feminino)



Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017

- c) Mesmo o sexo masculino apresentando uma quantidade menor que o feminino, considera-se também como público-alvo, pois, na pesquisa, os homens alegaram ser também consumidores de produtos agrícolas. Para a análise do público masculino, a faixa etária que apresentou maior representatividade também foi entre 21 e 30 anos, com cerca de 62% dos respondentes.
- d) Com relação ao estado civil, a grande maioria alegou ser solteira, correspondendo a cerca de 66% dos respondentes:

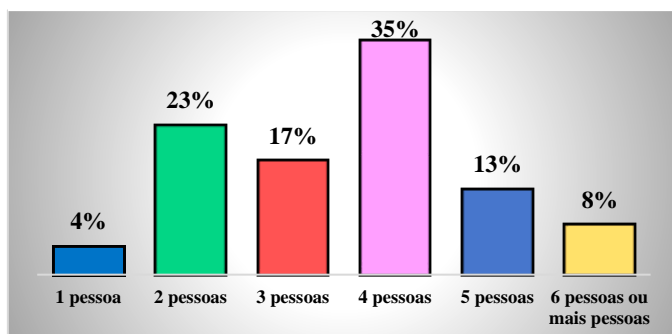
Gráfico 14 - Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017.

- e) Um fato apresentado na pesquisa chamou atenção para essa população consideravelmente jovem: o número de pessoas com quem ela reside. Na pesquisa desenvolvida, foi questionado sobre quantos moradores (incluindo os respondentes) tinham em suas residências. O resultado apontou que as residências com 4 pessoas representaram um percentual de 35%, conforme indicado a seguir:

Gráfico 15 - Pessoas por residência



Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017.

5.2.2 Propostas de valor

Para discernir quais seriam as propostas de valor para os consumidores de produtos agrícolas, a pesquisa apontou alguns questionamentos, a partir dos quais pode-se perceber o

que os consumidores levam em consideração para a compra de produtos agrícolas e também como eles classificam os seus atuais locais de compra desses produtos.

Além disso, utilizou-se uma pergunta aberta a opiniões e sugestões dos consumidores. Eles puderam mencionar valores percebidos por eles e dos quais sentem falta, nos locais que realizam as compra atualmente, e valores até então não pensados na idealização do *Market Truck* – aqui retoma-se o aspecto *insights* de clientes.

A todo instante, a elaboração do modelo relacionar-se-á com as necessidades e opiniões dos consumidores. Conforme apresentado a seguir, veremos os hábitos, necessidades e opiniões apontadas pelos pesquisados:

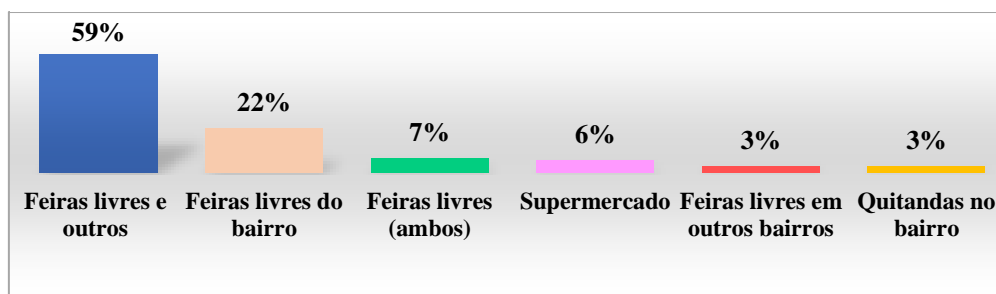
- a) Foram apontados pela pesquisa como os principais lugares para a compra de produtos agrícolas: feiras livres do bairro, feiras livres localizadas em outros bairros, quitandas localizadas no bairro, supermercados e centros de abastecimento de Aracaju/SE. Também foi apontado, pela maioria, que é preciso se deslocar dos bairros de residência para ir às compras.

Cerca de 59% das pessoas alegaram que realizam compras não somente nas feiras livres, mas em outros lugares, como quitandas do bairro, supermercados.

Referente aos respondentes que frequentam somente as feiras livres, estes totalizaram-se em 32%, dos quais cerca de 22% vão às feiras localizadas em seus próprios bairros, 3% a feiras livres de bairros diferentes daqueles em que residem e 7% frequentam ambas localizações das feiras livres.

Já os respondentes que alegaram comprar esses tipos de produtos somente em supermercados de Aracaju e em quitandas no próprio bairro resultaram, respectivamente, em 6% e 3%.

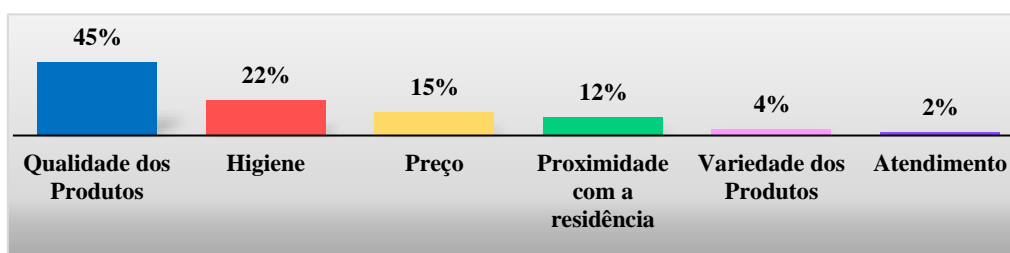
Gráfico 16 - Onde os Pesquisados fazem as Compras de Produtos Agrícolas



Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017.

- b) Buscou-se saber, através da pesquisa desenvolvida, o que vem em primeiro lugar na decisão de compra nos locais em que os respondentes costumam realizar suas compras de produtos agrícolas. Constatou-se, então, que a maioria escolhe os locais primeiramente que ofereçam **qualidade dos produtos** vendidos e, consequentemente, **higiene**, tanto no manuseio desses alimentos quanto no ambiente do local da venda; em seguida, estão os critérios **preço**, a **proximidade com a residência**, **variedade dos produtos** e **atendimento**. Esses critérios estão apresentados, de acordo com o percentual pesquisado, no gráfico abaixo:

Gráfico 17 - Aspectos que influenciam a escolha dos consumidores

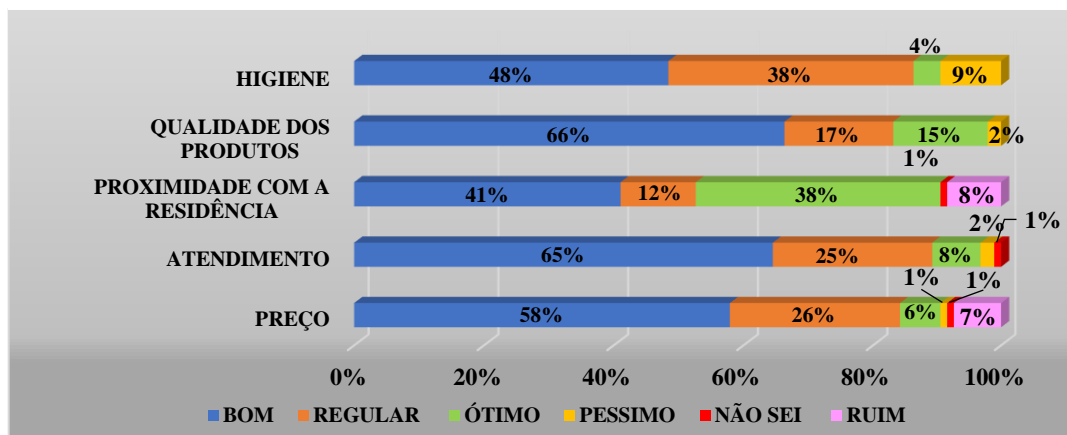


Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017.

- c) Um fato apresentado na pesquisa que em muito tem a ver com o que os respondentes consideram como fatores decisivos no momento da compra é referente à escolha dos locais que eles frequentam para efetuarem suas compras. Como mencionado anteriormente, a grande maioria não tem um único lugar para as compras e ainda se desloca dos seus bairros para adquirir produtos agrícolas. Neste item, vê-se positivas opiniões a respeito desses locais.

Foi perguntado, também, a respeito da classificação de alguns critérios, em relação aos locais escolhidos para efetuarem as compras. Esperava-se que os respondentes informassem aspectos e classificações do tipo: péssimo, ruim ou regular, mas, ao contrário do que se esperava, foram constatadas classificações positivas desses locais:

Gráfico 18 - Como classificam os locais de venda

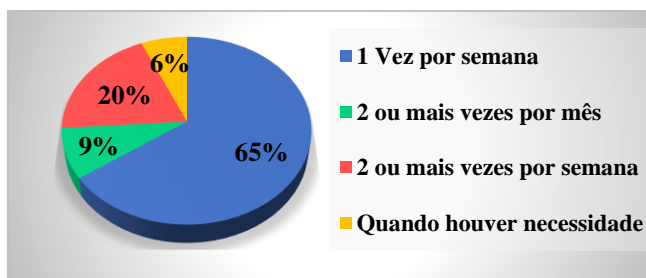


Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017.

Logo, pode-se dizer que eles preferem se deslocar para outros lugares e até para mais de um lugar para adquirirem os produtos agrícolas que querem, de acordo com a qualidade, preço, atendimento e higiene que acham importante. Mas, mesmo em seus deslocamentos, com certeza buscam que sejam distâncias que não tragam “prejuízos” em relação ao tempo e esforço gasto.

- d) Foi questionado em relação à frequência de dias disponibilizados para as compras dos produtos agrícolas. A maioria dos respondentes afirmaram que vão às compras desses produtos uma vez durante a semana. Eles destinam um dia determinado para efetuarem essas compras, já que a maioria deles precisa se deslocar para comprarem. Outro fator que justifica esse comportamento refere-se às feiras-livres que a maioria utiliza, conforme apresentado anteriormente:

Gráfico 19 - Frequência de compras



Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017.

- e) Perguntou-se, também, quanto cada pesquisado gastava em média na compra de produtos agrícolas. Ao todo, **48** pessoas responderam essa pergunta, e, somados os valores fornecidos, obteve-se o valor médio mensal de **R\$ 216,23** por pessoa destinados às compras desses produtos.

- f) Foi apresentada uma pergunta aberta para que os respondentes pudessem dar sugestões para serem agregadas à ideia do *Market Truck* apresentada. As sugestões apresentadas no Quadro 6 a seguir, mostram que os consumidores sentem a necessidade de locais de venda com os critérios que eles acham importantes para seu consumo próximo de suas residências. Outra sugestão bastante comentada foi o serviço de entrega *delivery* desses produtos, já que estariam próximos à residência, agregado a isso sugeriram também, um meio eletrônico disponível para verificação de programação aos dias da semana que o *Market Truck* estaria em seus bairros; etc.

Quadro 6 - Sugestões dos Pesquisados referentes ao *Market Truck*

<p>A opção de serviço de entrega - <i>Delivery</i>. Abrir em horários diferenciados. Aceitar cartão de crédito. Assim como as feiras livres, ter o dia de cada região. Possibilidade de fazer pedido via aplicativo e a pessoa só ir buscar. Investimento em variedades. O desenvolvimento de um site com um catálogo dos produtos, inclusive dando a possibilidade do cliente sugerir novos produtos. No site poderia conter o roteiro do <i>Market Truck</i>. O diferencial está em ir a lugares onde não existem feiras livres nas proximidades, porém, onde já existe, esta ideia teria que procurar algum diferencial, porque só a locomoção não agregará muito na visão dos clientes (tendo em vista que pode acabar saindo mais caro para os clientes, porque talvez tenham que ser repassados custos relativos a gasolina, ar-condicionado e outros). Poderia existir com mais frequências e em bairros que se tornam longe de feiras - livres. Preços convidativos e variedade grande de produtos. Produto Orgânico. Produtos bem acondicionados para não perder o frescor. Realizar parceria com o Sebrae para capacitar os produtores rurais para esse novo meio de comercialização. Ser colocado em condomínios com possíveis parcerias. Ser mais higiênico. Ter uma rota regular informada aos clientes. O que daria a possibilidade de encontrar o serviço com mais facilidade e precisão. Teria que ter bons preços pra disputar com as vendas do bairro porém pode aparecer com produtos novos e fresquinhos ou orgânicos coisas que pouco se encontra nos bairros.</p>
--

Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017.

Logo, analisando as informações coletadas, chegou-se à conclusão de que as principais propostas de valores que devem ser inseridas no modelo de negócio são:

- Qualidade dos produtos agrícolas ofertados;
- Higiene nos ambientes e na manipulação dos alimentos;

- c) Preços convidativos;
- d) Comodidade referente à proximidade das residências dos consumidores de produtos agrícolas;
- e) Variedade dos produtos;
- f) Bom atendimento;
- g) Diversas formas de pagamento (cartões e dinheiro);
- h) Serviço de entrega nos bairros onde estiver o *Market Truck*.

5.2.3 Canais

Canais são as formas de entrega dos valores oferecidos. Seguindo os tipos e fases propostos por Osterwalder e Pigneur (2011), define-se o tipo de canal do *Market Truck* como sendo **particular** por canal **indireto**, através de uma loja para revenda de produtos, e canal **direto**, através de vendas na *web*, já que foi sugerido pelos respondentes o serviço de entrega e, para a realização do mesmo, seria mais conveniente realizar vendas pela *web*.

A partir daí, elaboraram-se as fases desses canais, representados no quadro 7 abaixo:

Quadro 7- Tipos de canais do *Market Truck*

1. Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • “Boca-a-boca”; • Sites e aplicativos; • Panfletagem nas imediações dos bairros de atuação em Aracaju/SE.
2. Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Através do atendimento nos canais diretos e indiretos.
3. Compra	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos levados ao cliente por meio do <i>Market Truck</i> – loja física; • <i>E-commerce</i>.
4. Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • No próprio momento da venda/compra dos produtos; • Equipe <i>delivery</i>.
5. Pós-venda	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de Atendimento ao Cliente por telefone; • Atendimento pessoal.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Uma grande quantidade de pesquisados sugeriu um serviço de pedidos e de entrega dos produtos às suas residências (*Delivey*). Como o serviço de entrega em residência até então não havia sido planejado, pensou-se em elaborar um site ou aplicativo contendo informações, cronograma, rotas de bairros e pedidos online que seriam realizados apenas no bairro em que o

Market Truck estivesse presente num raio de 3km da sua localização. Por exemplo, se o *Market Truck* estiver no bairro Inácio Barbosa, então o serviço *delivery* só contemplaria aquela localidade até 3km. Como os consumidores saberiam a localização do *Market Truck*? Através das divulgações tanto por panfletagem quanto pelo próprio site ou aplicativo.

Com relação à entrega *Delivery*, poderia ser cobrada uma taxa extra para pedidos *online*, para a realização da entrega, e os produtos seriam entregues através de motocicletas nas casas dos consumidores solicitantes.

5.2.4 Relacionamento com clientes

De acordo com as especificidades de atendimento de cada consumidor, serão disponibilizados diversos tipos de relacionamento, como:

- a) **Assistência pessoal:** desenvolvida através do contato entre vendedor e cliente no momento da compra dos produtos;
- b) **Self-service:** também seriam disponibilizados meios pelos quais os consumidores pudessem escolher seus produtos;
- c) **Serviços automatizados:** quando o *Market Truck* estivesse nas imediações, seria utilizada as vendas na *web*, para quem necessitasse, para entregas nas casas dos consumidores, nas imediações do *Market Truck*;
- d) **Cocriação:** *feedbacks* contínuos entre consumidor e vendedor.

5.2.5 Fontes de receita

Receita proveniente de pagamento único através da venda e entrega (*delivery*) de produtos: a venda de produtos agrícolas é a principal fonte de receita do *Market Truck*, seguido da entrega *delivery* de produtos às residências dos consumidores. Eles não irão pagar somente pelos produtos em si, mas também pelo bom atendimento, higiene, diversificação e comodidade.

Os produtos agrícolas a serem vendidos e seus principais preços basearam-se nas informações disponibilizadas pelas pesquisas efetuadas pela EMDAGRO (2017).

Considerou-se abaixo um cálculo para compras e vendas em uma semana; nele, multiplicou-se o lucro por unidade, que foi multiplicada pela quantidade, para compra em atacado.

Para o *Market Truck*, o mecanismo de precificação seria do tipo dinâmico, pois, como se trata de vendas que estão relacionadas com produção agrícola, os preços são baseados nas disponibilidades das safras e colheitas, e também na oferta de demanda.

Seguem, a seguir, pesquisas da EMBRAPA que mostram os preços de atacado e varejo no Centro de Abastecimento da cidade de Aracaju/SE - CEAS

Quadro 7 - Os produtos e seus preços

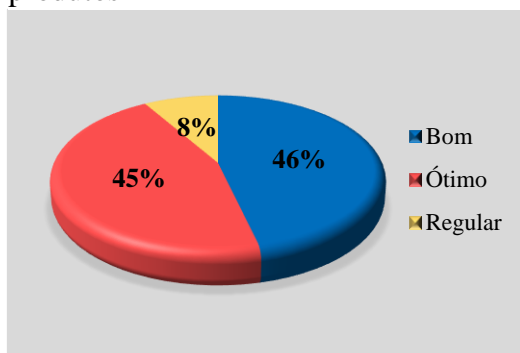
	ATACADO				VAREJO			LUCRO POR COMPRA
	PRODUTOS	UNIDADE	PREÇO MÉDIO	PREÇO UNITÁRIO	UNIDADE	PREÇO MÉDIO	SUGESTÃO DE LUCRO	(semanal)
PRODUTOS DE ORIGEM VEGETAL	Repolho verde	cx 15Kg	R\$ 29,73	R\$ 1,98	Kg	R\$ 2,84	R\$ 0,86	R\$ 12,87
	Tomate	cx 25 Kg	R\$ 37,67	R\$ 1,51	Kg	R\$ 2,00	R\$ 0,49	R\$ 12,33
	Uva Itália	cx 20 Kg	R\$ 59,67	R\$ 2,98	Kg	R\$ 4,56	R\$ 1,58	R\$ 31,53
	Abacaxi peróla	Cento	R\$ 354,67	R\$ 3,55	Und	R\$ 4,35	R\$ 0,80	R\$ 80,33
	Banana pacovão	Cento	R\$ 36,33	R\$ 0,36	Dz	R\$ 5,78	R\$ 1,42	R\$ 142,04
	Banana prata	Cento	R\$ 26,67	R\$ 0,27	Dz	R\$ 4,03	R\$ 0,83	R\$ 82,96
	Batata lisa	sco 50Kg	R\$ 70,00	R\$ 1,40	Kg	R\$ 2,22	R\$ 0,82	R\$ 41,00
	Batata doce	sco 40Kg	R\$ 66,60	R\$ 1,67	Kg	R\$ 2,63	R\$ 0,97	R\$ 38,60
	Coco Verde	Cento	R\$ 97,67	R\$ 0,98	Und	R\$ 1,86	R\$ 0,88	R\$ 88,33
	Farinha de mandioca	sco 60Kg	R\$ 238,67	R\$ 3,98	Kg	R\$ 4,61	R\$ 0,63	R\$ 37,93
	Feijão cariquinho	sco 60Kg	R\$ 178,00	R\$ 2,97	Kg	R\$ 3,54	R\$ 0,57	R\$ 34,40
	Goiaba vermelha	cx 25 Kg	R\$ 44,00	R\$ 1,76	Kg	R\$ 3,27	R\$ 1,51	R\$ 37,75
	Inhame da costa	Arroba 15 KG	R\$ 68,00	R\$ 4,53	Kg	R\$ 5,69	R\$ 1,16	R\$ 17,35
	Inhame d'água	Arroba 15 KG	R\$ 30,67	R\$ 2,04	Kg	R\$ 2,97	R\$ 0,93	R\$ 13,88
	Laranja pera	Cento	R\$ 40,67	R\$ 0,41	Und	R\$ 0,97	R\$ 0,56	R\$ 56,33
	Maçã	cx 18Kg	R\$ 66,73	R\$ 3,71	Kg	R\$ 6,34	R\$ 2,63	R\$ 47,39
	Mamão formosa	cx 20Kg	R\$ 25,40	R\$ 1,27	Kg	R\$ 1,51	R\$ 0,24	R\$ 4,80
	Melancia	KG	R\$ 0,76	R\$ 0,76	Kg	R\$ 1,85	R\$ 1,09	R\$ 10,90
	Macaxeira (aipim)	cx 30Kg	R\$ 35,33	R\$ 1,18	Kg	R\$ 2,22	R\$ 1,04	R\$ 31,27
	Cenoura	sco 20KG	R\$ 37,60	R\$ 1,88	Kg	R\$ 2,67	R\$ 0,79	R\$ 15,80
	Chuchu	Cx 20Kg	R\$ 27,00	R\$ 1,35	Kg	R\$ 2,46	R\$ 1,11	R\$ 22,20
	Cebola pera	Sco 20Kg	R\$ 35,00	R\$ 1,75	Kg	R\$ 2,59	R\$ 0,84	R\$ 16,80
	Cebola roxa	Sco 20Kg	R\$ 49,33	R\$ 2,47	Kg	R\$ 3,59	R\$ 1,12	R\$ 22,47
	Cebolinha	Cento	R\$ 101,33	R\$ 1,01	Molho	R\$ 1,12	R\$ 0,11	R\$ 10,67
	Coentro	Cento	R\$ 104,00	R\$ 1,04	Molho	R\$ 1,14	R\$ 0,10	R\$ 10,00
PRODUTOS DE ORIGEM ANIMAL	Manteiga	Galão 15Kg	R\$ 290,00	R\$ 19,33	Kg	R\$ 21,89	R\$ 2,56	R\$ 38,35
	Ovos brancos médios	Cx 30dz	R\$ 97,00	R\$ 3,23	Dz	R\$ 5,72	R\$ 2,49	R\$ 74,60
	Ovos vermelhos médios	Cx 30dz	R\$ 114,00	R\$ 3,80	Dz	R\$ 6,49	R\$ 2,69	R\$ 80,70
TOTAL			R\$ 2.362,50	R\$ 73,16		R\$ 110,91	R\$ 30,82	R\$ 1.113,58

Fonte: Adaptação EMDAGRO-SE, 2017.

Foi utilizada, como cálculo da receita, a soma da média de valores já utilizados, segundo pesquisa da EMDRAGRO (2017). Tais valores referem-se à venda de produtos para uma semana. Logo, a receita gerada seria aproximadamente o mínimo por semana.

Foi perguntado aos respondentes sobre a diversificação dos produtos apresentados. O resultado apresentado foi:

Gráfico 20 - Quanto à diversificação de produtos



Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2017.

5.2.6 Recursos principais

São de extrema importância, já que, através desses recursos, concretizam-se as receitas. Os principais recursos do *Market Truck* são:

- a) **Físicos:** loja própria – trailer personalizado. Em pesquisa sobre trailer, obtiveram-se orçamentos mais apropriados no valor de R\$ 45.000,00 mais próximo ao da ideia do *Market Truck*, com sistema de refrigeração, no formato de loja móvel. Esse valor orçado vem com todo o aparato e personalização para o funcionamento de uma loja móvel, inclusive com documentação DENATRAN, IMNETRO e de acordo com os padrões do Corpo de Bombeiros. Ao adquirir esse trailer, o empreendedor não mais se preocuparia com a estrutura em si, pois a empresa pesquisada já entregaria sua personalização pronta, de acordo com as finalidades do *Market Truck*.
- b) **Humanos:** pessoas treinadas e capacitadas para a manipulação e venda de alimentos, e também com treinamento para atendimento de clientes, além de vendedores com experiência em produtos agrícolas.

Buscando conhecer as opiniões dos respondentes, foi apresentada uma série de hipotéticos produtos que seriam vendidos no *Market Truck*. A grande maioria gostou dos produtos apresentados.

5.2.7 Atividades-chave

A atividade-chave desenvolvida no *Market Truck* seria a venda de produtos agrícolas por meio de uma loja móvel. Isso facilitaria o deslocamento dos consumidores desse tipo de produto para sua aquisição. A atividade deve ser desenvolvida através de bons atendimentos.

Além disso, como necessidade apontada pela pesquisa, a implementação de uma loja *web*, haveria *deliveries* para a região onde o *Market Truck* estivesse localizado. Seu cronograma de dias, horários e rotas estariam evidenciados na página *web* ou aplicativo.

5.2.8 Parcerias principais

Através das parcerias, será possível entregar os valores propostos aos consumidores, bem como alavancar as vendas dos produtos e serviços.

No caso no *Market Truck*, pensou-se como parceiros aqueles que principalmente servirão para a criação do negócio: SEBRAE/SE, através de treinamentos e qualificações dos envolvidos no *Market Truck* e inserção do negócio no Microempreendedor Individual - MEI; BNDES, que é responsável pelo apoio financeiro através do cartão BNDES, parceria que ajudará na aquisição do trailer personalizado para atender a ideia proposta; e fornecedores como o CEASA e agricultores do interior de Sergipe.

Outra parceria que poderia ser desenvolvida neste modelo seria com pequenos agricultores rurais. Poder-se-ia realizar uma grande parceria, buscando-se a redução de custos e, ao mesmo tempo, incentivando-os em sua cultura e plantio agrícola.

5.2.9 Estrutura de custo

Esse componente refere-se aos principais custos envolvidos para fazer com que o modelo de negócio funcione, tendo como principal função manter relacionamento devido com o cliente, criando e gerando valor.

O modelo de negócio do *Market Truck* está direcionado pelo custo, ou seja, o principal objetivo desse modelo é voltado para a criação de valor, tendo uma estrutura de custo a menor possível. Para alcançar esse objetivo, o *Market Truck* precisará buscar parceria com pequenos agricultores ou fornecedores que ofereçam um melhor preço dos produtos, para assim repassar um valor competitivo para seus consumidores, pois essa também é uma das propostas de valor desse modelo.

Abaixo, apresentam-se os principais custos envolvidos na implementação e desenvolvimento do *Market Truck*. Esses custos referem-se aos custos principais para a abertura do *Market Truck* e foram calculados através de pesquisas e orçamentos solicitados a alguns possíveis fornecedores e em documentos de empresas públicas que realizam pesquisas sobre preços atuais em Sergipe, como a EMDAGRO. Alguns dos investimentos são representados em exemplos nos Anexos I e II.

a) Custos referentes à implementação e pré-operação do *Market Truck*:

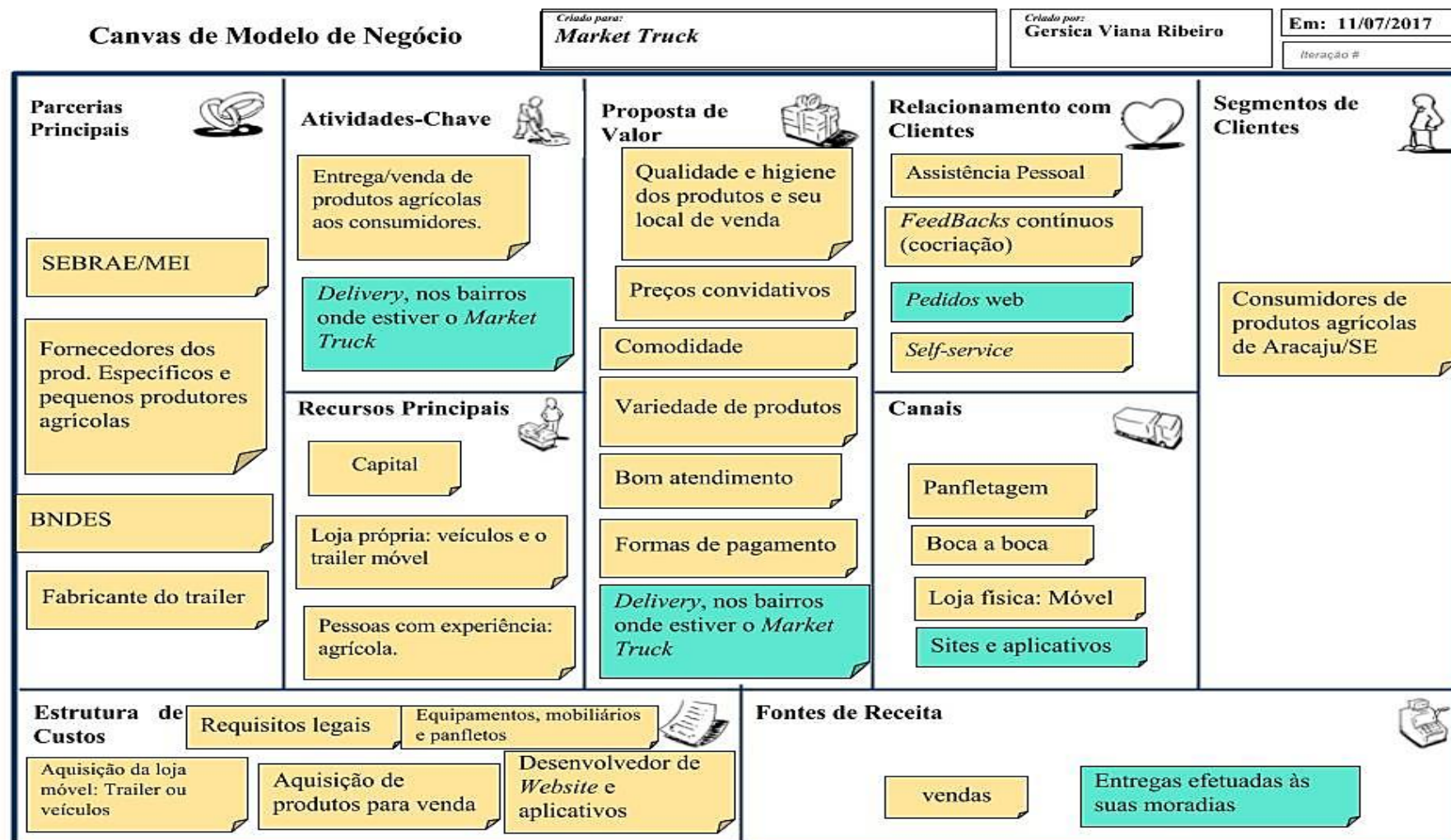
Quadro 8 - Principais Custos de Implementação

INVESTIMENTO INICIAL	VALOR (R\$)
Registro no MEI	R\$ 50,00
Adquirir o Trailer adaptado para o <i>Market Truck</i> : baseado nos orçamentos coletados	R\$ 45.000,00
Vasca Hortifruti (2und)	R\$ 2.566,00
Produtos	R\$ 2.362,50
Expositor removível externo (marcenaria personalizada)	R\$ 1.000,00
Conservadora/expositora de queijos	R\$ 1.465,00
Permissão de uso EMSURB (espaço)	R\$ 5.000,00
Mesas e cadeiras para clientes	R\$ 188,00
Panfletos	R\$ 170,00
Automóvel – S10 – 4x2	R\$ 48.744,00
Moto para entregas – Yamaha Factor 125	R\$ 5.645,00
Desenvolvedor do site e aplicativo (suporte, anúncios, campanhas publicitárias, etc)	R\$ 687,50
Funcionário	R\$ 937,00
Pró-labore	R\$ 3.000,00
TOTAL	R\$ 116.815,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

5.2.10 Apresentação visual do Canvas: *Market Truck*

A seguir, será apresentado o Modelo de Negócio em seu formato de quadro ou Canvas. Vale ressaltar que todas as informações nele contidas se embasaram na pesquisa, conforme apresentado anteriormente:

Figura 34 - Modelo de Negócios *Market Truck* (Canvas)

Fonte: A autora.

5.3 O PADRÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DO *MARKET TRUCK*

Visando a entender as mudanças do modelo de negócio, consideraram-se os comportamentos e modos como sendo o padrão do modelo de negócio a ser desenvolvido.

No caso do *Market Truck*, o padrão adotado é o Cauda Longa, pois esse tipo de negócio se apresenta com algumas características importantes desse padrão:

- a) **Produtos com características específicas:** o *Market Truck* realizará a venda de produtos provenientes da agricultura, produtos de origem animal ou vegetal.
- b) **Vendas em pequenas quantidades, mas que, em seu somatório, geram uma grande receita para o negócio:** no modelo de negócio, será ofertada uma boa variedade de produtos, que serão comercializados em pequenas quantidades e com grande escala de frequência, gerando uma grande receita.

Dessa forma, conforme já abordado, poderá haver maior potencial de lucro e crescimento para o *Market Truck*.

5.4 ESTRATÉGIA OCEANO AZUL DO *MARKET TRUCK*

Objetivando desenvolver diferentes potenciais e também a exploração de um mercado pouco explorado, este modelo de *Market Truck* adotará como estratégia principal de negócio o **Oceano Azul**.

É representado como oceano azul o mercado aracajuano de alimentos de origem agrícola, pouco explorado, e como oceano vermelho mercados muito competitivos.

Levando em consideração a pesquisa desenvolvida e adotada, é costumeiro e habitual, para a maioria das famílias, consumir esses tipos de produtos e elas terem muitas opções para adquiri-los: feiras-livres, supermercados, centros de abastecimento e quitandas. Mas, em sua maioria, as famílias precisam se deslocar para adquirir esses produtos.

Considera-se, então, como oceano vermelho para o *Market Truck*, a comercialização convencional de produtos agrícolas das formas acima mencionadas, e como oceano azul uma forma de comercialização de produtos com higiene, qualidade e com preços acessíveis mais próximos do cliente. Como mencionado na pesquisa, poucos têm a necessidade de comodidade atendida, mas, mesmo assim, os consumidores decidem percorrer distâncias para adquirir produtos desse segmento agrícola.

Vale ressaltar a lógica dessa estratégia: buscar sempre a diminuição de custos, como já mencionado anteriormente, através da ênfase do negócio em buscar custos menores e, ao

mesmo tempo, elevar a proposta de valor oferecida aos consumidores. Dessa forma, o *Market Truck* inovará em valor.

Uma possível forma que possibilitaria esse tipo de custo reduzido seria possíveis parcerias com pequenos produtores agrícolas que produzem, mesmo que seja em pequenas quantidades, esses tipos de produtos.

Comprovando essa inovação de valor, analisa-se a estratégia através da ferramenta Modelo de Quatro Ações:

- a) Quais atributos considerados dispensáveis podem ser eliminados no *Market Truck*?

Produtos com algum processamento industrial, por exemplo, um dos produtos sugeridos para a comercialização do *Market Truck* é o queijo, em seus diversos tipos. Como proposta do modelo de negócios, a comercialização do *Market Truck* seria de produtos vindos diretamente da agricultura, vindos de lavouras e fazendas da região de Sergipe, mas que estejam dentro dos padrões da qualidade de produtos.

Nosso principal fornecedor de queijo, por exemplo, seria proveniente da maior região produtora de leite e laticínios de Sergipe, que é o Alto Sertão (EMDAGRO, 2015), e que é acompanhada pela Empresa de Desenvolvimento Agropecuário em Sergipe - EMDAGRO (EMDAGRO, 105).

- b) Quais fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor do *Market Truck*?

Por se tratar de um meio de venda diferente do habitual dos moradores de Aracaju, a maioria das pessoas pode imaginar que os produtos que forem ofertados sejam mais caros que os que eles já adquirem. Por isso, a proposta de redução de custos deve ser uma das ênfases adotadas no *Market Truck*, a fim de serem oferecidos produtos de qualidade com preços comuns e atrativos.

- c) Quais fatores devem ser elevados bem acima do padrão do *Market Truck*?

Ofertar mais produtos orgânicos, visando a uma proposta de valor com alimentos cada vez mais saudáveis.

- d) Quais fatores devem ser criados que o setor nunca tenha oferecido?

Fornecer plataforma para pedidos *Delivery* nos bairros em que o *Market Truck* estivesse presente e em seus respectivos dias.

Conforme já mencionado, a lógica estratégica do *Market Truck* consiste em ter ênfase na diminuição de custos, ao mesmo tempo em que se enfatiza também a elevação da proposta de valor para clientes. E essa combinação de ênfases resulta em uma inovação para o modelo de negócio do *Market Truck*.

6 CONCLUSÕES

O presente estudo serviu para elaborar um modelo de negócio apropriado para a implementação de um negócio inovador que comercializa produtos de origem agrícola, denominado *Market Truck*, em Aracaju/SE, segundo orientações teóricas dos autores Osterwalder e Pigneur (2011) em seu modelo conhecido como *Canvas*. Para isso, utilizou-se algumas ferramentas, para que uma solução e/ou ideia pudesse ser gerada, testada e avaliada, partindo-se da premissa de que com ela se possa atender e/ou solucionar um problema e/ou necessidade. Por isso permitiu que as questões de pesquisa fossem respondidas:

a) Quais as ferramentas para geração de ideias?

Considera-se como ferramentas de geração de ideias o *Design Thinking* que consiste numa proposta de auxiliar o processo de inovação com a obtenção de soluções concretas. O *Design Thinking* desenvolve-se em algumas etapas como: *Insights* de clientes, Análise e síntese, Ideação e Prototipagem. Conforme abordado pelos autores Osterwalder e Pigneur (2011), Vianna (2012) e Orofino (2015).

b) Quais os principais hábitos e necessidades dos consumidores de produtos agrícolas de Aracaju/SE?

De forma geral, os aracajuanos consideram ter hábitos de consumo alimentar de produtos agrícolas; cerca de 99% alegaram isso. E, para adquirir produtos agrícolas de qualidade, preços acessíveis, com ambiente higienizado e bom atendimento, precisam recorrer a vendas distantes das suas residências. A maioria deles (59%) alegou que realizam a aquisição de produtos agrícolas em feiras, supermercados e quitandas, não tendo um único lugar para efetuarem as compras, pois, para encontrar produtos que atendam aos seus critérios de escolha, precisam recorrer a bairros distintos do que residem.

c) Quais as propostas de valor para o negócio?

As propostas de valor foram elaboradas de acordo com as informações coletadas na pesquisa. As propostas de valor foram: qualidade dos produtos agrícolas ofertados, higiene nos ambientes e na manipulação dos alimentos, preços convidativos, comodidade referente à proximidade das residências dos consumidores de produtos agrícolas, variedade dos produtos, bom atendimento, diversas formas de pagamento (cartões e dinheiro); serviço de entrega nos bairros onde estiver o *Market Truck*.

d) Há viabilidade mercadológica para a comercialização de produtos agrícolas?

Em Aracaju/SE, há mercado para a comercialização de produtos agrícolas. Para se chegar a essa conclusão, basta conhecer os hábitos dos aracajuanos segundo o que eles acham de mais importante para a decisão de compra, originando-se, assim, as propostas de valor, e conhecer julgamentos sobre a ideia do *Market Truck* para criar o Modelo de Negócios (*Canvas*) contendo tais informações.

Logo, pode-se afirmar que os objetivos desse estudo foram satisfatoriamente atingidos.

O estudo, em sua pesquisa bibliográfica, baseou-se basicamente no livro *Model Business Generation*, de Osterwalder e Pigneur (2011). A partir desse recurso, pôde-se obter embasamento para as questões de ferramentas de geração e análise de ideias e a modelagem do negócio, visando a um planejamento e análise dentre seus componentes. Considerou-se também, nesse tipo de pesquisa, levantamentos estatísticos de informações que influenciam no mercado de produtos agrícolas.

Para desenvolvimento de coleta de dados de pesquisa de mercado, foi utilizada a ferramenta *google forms*, como meio de questionário aplicado a partir do envio de *links* diretos que coletam as respostas dos pesquisados. Com isso, pôde-se obter respostas de diversas localidades de Aracaju/SE que, posteriormente, puderam ser quantificadas de acordo com a localização desses respondentes.

Outra ferramenta de coleta de dados utilizada neste estudo foi a aplicação de formulários aos consumidores de produtos agrícolas em algumas feiras-livres da capital sergipana. Esse recurso possibilitou um contato com o respondente, permitindo conhecer pessoalmente as opiniões dos consumidores e uma melhor explicação das questões perguntadas.

Analizada a importância da modelagem de negócios, bem como a existência do mercado de produtos agrícolas em Aracaju/SE, tornam-se necessárias maiores pesquisas acadêmicas voltadas para esse setor, tanto na capital como em todo o estado de Sergipe, para que se possa enriquecer o conhecimento acerca desse mercado tão habitual do estado, que é o consumo de produtos agrícolas.

Logo, pode-se afirmar que foi possível atender ao objetivo principal deste estudo, que foi a elaboração do modelo de negócio apropriado para a implementação de um negócio inovador que comercializa produtos de origem agrícola, denominado *Market Truck* em Aracaju/SE, resolvendo assim o problema da pesquisa mencionado no estudo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SERGIPE DE NOTÍCIAS. **Seides participa da inauguração do projeto "feira sobre rodas" em Malhador**. Disponível em: <<http://www.agencia.se.gov.br/noticias/inclusao-social/seides-participa-da-inauguracao-do-projeto-feira-sobre-rodas-em-malhador>>. Acesso em: 16 jul. 2017.

ALMEIDA, E. O.; MIYATAKE, A. K. **Ferramentas de apoio à gestão e as influências nos negócios**: plano de negócio e Canvas. In: IX EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica UniCesumar. 2015. Maringá, PR. Anais Eletrônicos. Maringá: UNICESUMAR, 2015. Disponível em: <<http://www.cesumar.br/prppge/pesquisa/epcc2015/trabalhos.php>>. Acesso em: 12 mai, 2017.

ANDERSON, Cris. **A Cauda Longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, 256 p.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; **Administração Estratégica e vantagem competitiva**. 3ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BIAGIO, Luiz A.; **Empreendedorismo**: construindo seu projeto de vida. 1 ed. Barueri, SP: Manole, 2012, 249 p.

BNDES - BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **A economia brasileira nos anos 90**. 1 ed. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

CANVAS BRASIL. Disponível em: < <http://canvabrazil.blogspot.com.br/p/canais.html> >, consultado em 15 abr. 2017

CARRASCO, L. C.; SILVA, R. A.; NUNES, M. A. S., CERQUEIRA, C. E. M., ROSAS, T. M. C. **Uma análise da aplicação do Business Model Canvas - BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio** - uma experiência da incubadora de empresas e projetos do INATEL. In: XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, setembro de 2014.

CRUZ, J. A. W.; SOUZA, A; ROCHA, D. T.; SILVA, W. V.; REIS, J. A. F. A classificação dos custos fixos e variáveis por meio de regressão múltipla: estudo de caso em uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis de Curitiba – PR. **Pensar Contábil**, v. 1, n. 1, p. 9 – 13, 2011.

CULTURA DA PAZ. **Komborgânica e omnisciência** – uma parceria pela cultura da paz. Disponível em: <<http://www.culturadapaz.com.br/komborganica-e-omnisciencia-uma-parceria-pela-cultura-da-paz/>>. Acesso em: 16 jul. 2017.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009, 440 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 232 p.

DORNELAS, José Carlos Assis; TIMMONS, Jeffry A; SPINELLI, Stephen. **Criação de novos negócios:** empreendedorismo para o século 21. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2010. 458 p.

DRAFT. **Não é foodtruck:** é uma kombi vendendo orgânicos por aí. Conheça a komborgânica. Disponível em: <<http://projetodraft.com/nao-e-foodtruck-e-uma-kombi-vendendo-organicos-por-ai-conheca-a-komborganica/>>. Acesso em: 16 jul. 2017.

EMDAGRO EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO DE SERGIPE. **Estatística agropecuária.** Disponível em: <<http://www.emdagro.se.gov.br/modules/tinyd0/index.php?id=57>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

ENDEAVOR BRASIL. **Economia de escala:** menos recursos e mais produtividade, 2015. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/economia-de-escala/> > Consultado em 28 abr. 2017

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! E agora?:** plano de negócio, o caminho seguro para gerenciar sua empresa. São Paulo, SP: Editora de Cultura, 2000. 344 p.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2015.** Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/\\$File/7347.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf) . Acesso em: 17/03/2017

GREFFE, X.; **A economia artisticamente criativa.** 1 ed. São Paulo. Iluminuras: Itaú Cultural, 2015, 191p.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo.** 9. ed. Porto Alegre, RS: AMGH, 2014. 456 p.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Inovação:** 2014. Rio de Janeiro: IBGE, 2016, 105p. Disponível em: < <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/PUBLICACAO%20PINTEC%202014.pdf> > Acesso em 16 abr. 2017

IBGE. **Estrutura empresarial, ano 2015.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=se&tema=estruturaempresarial2015>>. Acesso em: 16 jul. 2017.

IBQP - INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Empreendedorismo no Brasil 2015:** relatório executivo. Curitiba: IBQP, 2016.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R.; **A estratégia Oceano Azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 344 p.

LIMA, A. M.; ALVES, A. T.; COSTA, A. J. S.; SALES, E. O.; Metodologia *design thinking* no projeto de software para mobilidade urbana: relato de aplicação. **Revista AtoZ:** novas práticas em informação e conhecimento, v. 3, n. 2, 2014. Disponível em: < <http://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/41345/25353> > Acesso em 15 abr. 2017

LOPES, Mauro Pedro; OROFINO, Maria Augusta. **Disciplina de Empreendedorismo:** Manual do Aluno. Brasília: Sebrae, 2016, 269 p.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO; CAGED; RAIS. **Terceirização e precarização das condições de trabalho:** condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratantes. DIEESE, 2017. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec172Terceirizacao.pdf>> Acesso em: 14 de abr. 2017.

MIRANDA, M. B.; MALUF, C. A. **O contrato de joint venture como instrumento jurídico de internacionalização das empresas.** Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/28558-28576-1-PB.pdf>> Acesso em: 24 abr. 2017.

NAKAGAWA, Marcelo. **Pequenas Empresas Grandes Negócios – Movimento Empreenda** – Ferramenta: Análise 360° da Oportunidade de negócio. São Paulo: Editora Globo, 2012. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/06/analise-360-da-oportunidade-de-negocio-076.html>> Acesso em: 16 abr. 2017.

OROFINO, Maria Augusta. **Entendendo o cliente e o produto a ser entregue:** prototipar a ideia de negócio para receber feedback. 2015. Disponível em: <<http://www.mariaaugusta.com.br/wp-content/uploads/2015/10/Prototipo-e-Produto-Minimo-Viavel-3.pdf>>. Acesso em 23 de abr. 2017.

OROFINO, Maria Augusta. **Inovação + design thinking.** 2011a. Disponível em: <<http://innovaservice.wordpress.com/category/design/page/17/>>. Acesso em 22 de fev. 2017.

OSTERWALDER, A. **A proposition in a design science approach.** 172 f. These (Docteur en Informatique de Gestion) - L'Ecole des HEC de l'Université de Lausanne. Lausanne. 2004

OSTERWALDER, ALEXANDER; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation:** Um Manual Para visionários, Inovadores e Revolucionários. Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro, RJ: Alta books, 2011, 300 p.

PEREIRA, D. **Análise de tipo de Modelo de Negócio:** Modelo de Plataforma Multilateral, O ANALISTA DE MODELOS DE NEGÓCIOS. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-plataforma-multilateral/>> Acesso em: 20/05/2017.

PLATTNER, H. **An introduction to design thinking process guide.** Stanford: The Institute of Design, 2010. Disponível em: <<https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf?sessionID=1b6a96f1e2a50a3b1b7c3f09e58c40a062d7d553>> Acesso em 22 de abr. 2017

POP-UP CITY. **Farmer's market on wheels delivers veggies to toronto's food deserts.** Disponível em: <<http://popupcity.net/farmers-market-on-wheels-delivers-veggies-to-torontos-food-deserts/>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy.** New York: Taylor & Francis e-Libery, 2003. 460 p. Disponível em <<http://eet.pixel->

online.org/files/etranslation/original/Schumpeter,%20Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf > Acesso em: 22 de Jan. 2017.

SCHUMPETER, Joseph A.. **Capitalism, socialism and democracy**: With a new introduction by Richard Swedberg. [S.L.]: Routledge, 2003. 437 p.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Economia de escala: gaste menos e produza mais**, 2015. Disponível em < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/economia-de-escala-gaste-menos-e-produza-mais,b23732f8d0cbf410VgnVCM1000004c00210aRCRD> > Acesso em: 23 abr. 2017.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2016, 68 p. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf> > Acesso em 05 mar. 2017

_____. **Cartilha O Quadro de Negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2013, 44 p. Disponível em <http://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf > Acesso em 10 abr. 2017.

_____. **Food Truck SEBRAE: modelo de negócio e sua regulamentação**. Brasília: SEBRAE, 2015, 47 p. Disponível em [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/32748b6a9b2d815bb459a3574ca39872/\\$file/5335a.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/32748b6a9b2d815bb459a3574ca39872/$file/5335a.pdf) . Acesso em 18 dez. 2016.

_____. **Design Thinking: inovação pela criação de valor para o cliente**. Brasília: SEBRAE, 2016, Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/economia-de-escala-gaste-menos-e-produza-mais,b23732f8d0cbf410VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 13mar. 2017.

_____. **Economia de escala: gaste menos e produza mais**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/economia-de-escala-gaste-menos-e-produza-mais,b23732f8d0cbf410vgnvcm1000004c00210arcrd>>. Acesso em: 16 jul. 2017.

_____. **Food truck sebrae**. Disponível em:. Acesso em: 10 abr. 2017.

_____. **Disciplina de empreendedorismo: manual do aluno**. Brasília: SEBRAE, 2016, 269 p.

SELLIG, T. L.; **Se eu soubesse aos 20 anos**. São Paulo: Editora da Boa Prosa, 2011.

SHARE FOOD PROGRAM. **About us**. Disponível em: <<https://sharefoodprogram.org/>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

TABELA FIPE. **Índices e indicadores**. Disponível em: <<http://veiculos.fipe.org.br/>>. Acesso em: 24 set. 2017.

UNIFAP. **O analista de negócios: 75 exemplos para empreendedores dominarem a técnica de modelagem e prototipagem de negócios inovadores**. Disponível em: < <http://www2.unifap.br/administracao/files/2014/08/Business-ModelCanvas-o-analista-de>

modelos-de-negcios-75-exemplos-para-empreendedoresdominarem-a-ferramenta-luz-gerao-empreededora-120404160356-phpapp01.pdf >Acesso em: 24 abr. 2017.

VEDANA, V. Fazer a feira e ser feirante: a construção cotidiana do trabalho em mercados de rua no contexto urbano. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 19, n. 39, p. 41-68, jan. / jun. 2013

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design thinking: inovação em negócios**. 1 ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012, 162 p.

WAQUIL, P. D.; MIELE, M.; SCHULTZ, G. **Mercados e comercialização de produtos agrícolas**. 1 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010. 71 p.

WIX. **Planos premium**. Disponível em: <<https://pt.wix.com/upgrade/website>>. Acesso em: 24 set. 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO

Prezado entrevistado,

Sou aluna do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe e estou fazendo uma pesquisa sobre o comportamento de compra e caracterização dos perfis dos consumidores de produtos agrícolas na cidade de Aracaju/SE. A sua participação é fundamental para o objetivo dessa pesquisa e gostaria de ressaltar que a mesma é de caráter, exclusivamente, acadêmico, por isso suas respostas e opiniões permanecerão em absoluto sigilo.

Além de colaborar com a pesquisa, você poderá, caso tenha interesse, participar de um sorteio de um Vale Presente no valor de **R\$ 50,00** na **SARAIVA** preenchendo com seu e-mail no campo de preenchimento localizado no final da pesquisa.

Atenciosamente,

Gersica Viana Ribeiro
gersicaviana@hotmail.com

PERFIL DO CLIENTE

1) Qual o bairro onde reside em Aracaju/SE?

☐ Não Resido em Aracaju/SE ☐

2) Idade

☐ 18 ou menos ☐ 19 a 20 ☐ 20 a 30
☐ 30 a 40 ☐ 40 a 50 ☐ 50 a 60
☐ Mais que 60

3) Gênero

☐ Masculino ☐ Feminino

4) Qual seu estado civil?

☐ Solteiro (a) ☐ Casado (a) ☐ Viúvo (a)
☐ Separado (a)

5) Quantas pessoas residem em sua casa?

.....

6) Em sua casa, existe o hábito de comprar/consumir produtos agrícolas (inhame, aipim ou macaxeira, batata-doce, tapioca, leite, queijos, frutas, verduras, etc.)?

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

CARACTERIZAÇÃO DOS HÁBITOS DE CONSUMO

- 1) Quais os locais mais frequentes de adquirir produtos agrícolas (inhame, aipim ou macaxeira, batata-doce, tapioca, leite, queijos, frutas, verduras, etc.) para o consumo familiar? (Se for necessário, selecione mais de uma alternativa).

☐ Supermercado

☐ Feira-livre no bairro

☐ Feiras-livres em outros bairros

☐ Quitandas localizadas no bairro

☐ Quitandas localizadas em outros bairros ☐ Centros de abastecimento de alimentos

Aracaju

☐ Não sei

☐ Outros:

- 2) Nos locais que você selecionou como os mais frequentados para a compra de produtos agrícolas (inhame, aipim ou macaxeira, batata-doce, tapioca, leite, queijos, frutas, verduras, etc.), como você qualificaria os critérios abaixo?

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Indiferente	Não sei
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A proximidade com sua residência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 3) Quanto se gasta em média, em reais, para a compra desses produtos?

☐ Não sei

☐

- 4) Na sua opinião, quais fatores deverão ser levados em conta, seguindo um grau de importância, para a escolha do local de compra dos produtos agrícolas (inhame, aipim ou macaxeira, batata-doce, tapioca, leite, queijos, frutas, verduras, etc.)?

	1º lugar	2º lugar	3º lugar	4º lugar	5º lugar	6º lugar
Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A proximidade com sua residência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Qual a periodicidade de compra dos produtos agrícolas (inhame, aipim ou macaxeira, batata-doce, tapioca, leite, queijos, frutas, verduras, etc.) para sua residência?

- ☐ 1 vez por semana ☐ 2 ou mais vezes por semana ☐ 1 vez por mês
☐ 2 ou mais vezes por mês ☐ Sempre que há necessidade ☐ Não sei

PESQUISA SOBRE A OPINIÃO DOS CONSUMIDORES DE PRODUTOS AGRÍCOLAS SOBRE A IDEIA APRESENTADA: *MARKET TRUK*

Estamos analisando a ideia de um inovador meio de venda de alguns produtos agrícolas (inhame, aipim ou macaxeira, batata-doce, tapioca, leite, queijos, frutas, verduras, etc.) em Aracaju/SE.

Consideramos inovador tendo em vista a mobilidade do serviço de venda a ser oferecido, tanto para o vendedor quanto para o cliente, e diferenciais como: oferecer diversificados produtos agrícolas de qualidade, conforto, bom atendimento ao cliente, comodidade referente a localização nos bairros, melhores preços e higiene, principalmente no manuseio desses alimentos.

Intitulamos a ideia como *Market Truck* que seria uma espécie de feira (mercado) sobre rodas. Este modelo de "feira sobre rodas" baseia-se na tendência atual no mundo, os *Food Trucks*, como no exemplo abaixo encontrado em Toronto - Canadá.

(*Farmer's Market On Wheels Delivers Veggies To Toronto's Food Deserts*: <http://popupcity.net/34928>)



1) Já teve alguma experiência em algum meio semelhante de compra em *Market Trucks*?

☐ Sim, semelhante a esta ideia

☐ Sim, mas com *Food Trucks*

☐ Não

☐ Não sei

2) O que achou da diversidade dos hipotéticos produtos agrícolas (inhame, aipim ou macaxeira, batata-doce, tapioca, leite, queijos, algumas frutas e verduras) vendidos no *Market Truck*?

☐ Ótimo

☐ Bom

☐ Regular

☐ Ruim

☐ Péssimo

3) Esta ideia do *Market Truck* e seus hipotéticos produtos (inhame, aipim ou macaxeira, batata-doce, tapioca, leite, queijos, frutas, verduras, etc.), na sua opinião, atenderia a alguma necessidade sua?

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

4) Você recomendaria este serviço?

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

5) Quais sugestões você daria para agregar a esta ideia?

.....

.....

6) Numa escala de 0 a 5, como você avalia a ideia: *Market Truck*?

0

1

2

3

4

5

Péssima

☐
☐
☐
☐
☐
☐

Ótima

OBRIGADA POR COLABORAR COM NOSSA PESQUISA!

Caso tenha interesse, preencha abaixo seu e-mail para concorrer a um vale presente no valor de R\$ 50,00 na SARAIVA. Maiores informações sobre a pesquisa entre em contato com Gersica Viana Ribeiro – gersicaviana@hotmail.com. O sorteio será realizado dia 14/08/2017.



ANEXOS

ANEXO A – Preços médios de varejo em Aracaju – EMBRAPA- agosto de 2017

Estado de Sergipe							
EMDAGRO - Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe							
SIMA - Sistema de Informação de Mercado Agrícola							
PREÇOS MÉDIOS DE VAREJO - CONSOLIDADO - MERCADOS ARACAJU - AGOSTO / 2017							
DISCRIMINAÇÃO	UNIDADE	DIAS ÚTEIS / PREÇOS EM R\$ 1,00					
		CEASA	MERCADO THALLES FERRAZ	MÉDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	MODA
PRODUTOS DE ORIGEM VEGETAL							
ABACAXI PEROLA	Um	4,44	4,26	4,35	4,44	4,26	#N/D
ABOBORA	Kg	2,78	2,74	2,76	2,78	2,74	#N/D
ABOBRINHA	Kg	2,76	2,80	2,78	2,80	2,76	#N/D
ACEROLA	Kg	5,28	5,56	5,42	5,56	5,28	#N/D
ALFACE	Pe	1,98	1,16	1,57	1,98	1,16	#N/D
ALHO	kg	25,56	25,67	25,61	25,67	25,56	#N/D
AMENDOIM C/CASCA COZIDO	Kg	4,94	5,61	5,28	5,61	4,94	#N/D
ARROZ AGULHA T 1	Kg	3,50	3,22	3,36	3,50	3,22	#N/D
ARROZ AGULHA T 2	Kg	3,00	2,72	2,86	3,00	2,72	#N/D
BANANA DA TERRA	Dz	10,44	12,11	11,28	12,11	10,44	#N/D
BANANA PACOVAO	Dz	5,61	5,94	5,78	5,94	5,61	#N/D
BANANA PRATA	Dz	3,89	4,17	4,03	4,17	3,89	#N/D
BATATA DOCE	Kg	2,37	2,89	2,63	2,89	2,37	#N/D
BATATA LISA	Kg	2,39	2,06	2,22	2,39	2,06	#N/D
BETERRABA	Kg	2,79	2,61	2,70	2,79	2,61	#N/D
CAJU	Kg	6,83	6,67	6,75	6,83	6,67	#N/D
CEBOLA BRANCA	Kg	2,78	2,40	2,59	2,78	2,40	#N/D
CEBOLA ROXA	Kg	3,62	3,56	3,59	3,62	3,56	#N/D
CEBOLINHA	Molho	1,28	0,97	1,12	1,28	0,97	#N/D
CENOURA	Kg	2,97	2,38	2,67	2,97	2,38	#N/D
CHUCHU	Kg	2,61	2,30	2,46	2,61	2,30	#N/D
COCO SECO	Um	4,06	4,86	4,46	4,86	4,06	#N/D
COCO VERDE	Um	1,37	2,35	1,86	2,35	1,37	#N/D
COENTRO	Molho	1,28	1,00	1,14	1,28	1,00	#N/D
COUVE	Molho	1,27	0,94	1,11	1,27	0,94	#N/D
COUVE-FLOR	Kg	7,61	7,72	7,67	7,72	7,61	#N/D
FARINHA DE MANDIOCA	Kg	4,83	4,39	4,61	4,83	4,39	#N/D
FEIJAO CARIOQUINHA	Kg	3,73	3,36	3,54	3,73	3,36	#N/D
GOIABA VERMELHA	Kg	3,33	3,20	3,27	3,33	3,20	#N/D
INHAME DA COSTA	Kg	5,28	6,11	5,69	6,11	5,28	#N/D
INHAME D'ÁGUA	Kg	2,89	3,06	2,97	3,06	2,89	#N/D
LARANJA PERA	Uma	0,26	0,28	0,27	0,28	0,26	#N/D
LIMAO TAITI	Kg	2,67	2,78	2,72	2,78	2,67	#N/D

Estado de Sergipe
 EMDAGRO - Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe
 SIMA - Sistema de Informação de Mercado Agrícola
 PREÇOS MÉDIOS DE VAREJO - CONSOLIDADO - MERCADOS ARACAJU - AGOSTO / 2017

DISCRIMINAÇÃO	UNIDADE	DIAS ÚTEIS / PREÇOS EM R\$ 1,00					
		CEASA	MERCADO THALLES FERRAZ	MÉDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	MODA
MAÇA IMPORTADA	Kg	8,22	8,39	8,31	8,39	8,22	#N/D
MAÇA NACIONAL	Kg	6,13	6,56	6,34	6,56	6,13	#N/D
MACAXEIRA (AIPIM)	Kg	2,00	2,44	2,22	2,44	2,00	#N/D
MAMAO FORMOSA	Kg	1,42	1,59	1,51	1,59	1,42	#N/D
MAMAO HAWAY	Kg	1,89	2,42	2,16	2,42	1,89	#N/D
MANGA ESPADA	Kg	5,44	5,44	5,44	5,44	5,44	5,44
MANGA TOMMY	Kg	3,11	2,96	3,03	3,11	2,96	#N/D
MARACUJA	Kg	2,92	2,81	2,87	2,92	2,81	#N/D
MAXIXE	kg	4,67	4,50	4,58	4,67	4,50	#N/D
MELANCIA	Kg	1,83	1,87	1,85	1,87	1,83	#N/D
MELAO ESPANHOL	Kg	2,40	2,77	2,58	2,77	2,40	#N/D
MILHO EM GRÃO	Kg	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
MILHO VERDE	Espiga	0,69	0,71	0,70	0,71	0,69	#N/D
MORANGO	Cx 0,3Kg	6,44	7,28	6,86	7,28	6,44	#N/D
PIMENTAO VERDE	Kg	4,63	4,23	4,43	4,63	4,23	#N/D
QUIABO	Kg	4,56	6,11	5,33	6,11	4,56	#N/D
REPOLHO VERDE	Kg	3,06	2,62	2,84	3,06	2,62	#N/D
TOMATE	Kg	2,33	1,67	2,00	2,33	1,67	#N/D
UVA ITALIA	Kg	5,17	3,94	4,56	5,17	3,94	#N/D
VAGEM	Kg	6,89	5,67	6,28	6,89	5,67	#N/D
PRODUTOS DE ORIGEM ANIMAL		UNIDADE					
ACÉM C/ OSSO	Kg	13,50	13,00	13,25	13,50	13,00	#N/D
ACÉM S/ OSSO	Kg	14,00	13,50	13,75	14,00	13,50	#N/D
ALCATRA	Kg	27,33	26,44	26,89	27,33	26,44	#N/D
CARNE SUÍNA TRASEIRA	Kg	13,11	12,44	12,78	13,11	12,44	#N/D
CHA DE DENTRO (COXÃO MOLE)	Kg	23,22	22,22	22,72	23,22	22,22	#N/D
CHA DE FORA (COXÃO DURO)	Kg	20,44	19,44	19,94	20,44	19,44	#N/D
CONTRA FILÉ	Kg	25,00	23,89	24,44	25,00	23,89	#N/D
COSTELA	Kg	12,78	12,33	12,56	12,78	12,33	#N/D
FILÉ MIGNION	Kg	29,44	28,00	28,72	29,44	28,00	#N/D
FRANGO DE GRANJA	Kg	8,22	7,72	7,97	8,22	7,72	#N/D
MANTEIGA	Kg	21,89	21,89	21,89	21,89	21,89	21,89
MÚSCULO	Kg	22,89	22,44	22,67	22,89	22,44	#N/D
OVO BRANCO EXTRA	Dz	7,04	5,80	6,42	7,04	5,80	#N/D

Estado de Sergipe
 EMDAGRO - Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe
 SIMA - Sistema de Informação de Mercado Agrícola
 PREÇOS MÉDIOS DE VAREJO - CONSOLIDADO - MERCADOS ARACAJU - AGOSTO / 2017

DISCRIMINAÇÃO	UNIDADE	DIAS ÚTEIS / PREÇOS EM R\$ 1,00					
		CEASA	MERCADO THALLES FERRAZ	MÉDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	MODA
OVO BRANCO GRANDE	Dz	6,72	5,46	6,09	6,72	5,46	#N/D
OVO BRANCO MEDIO	Dz	6,40	5,04	5,72	6,40	5,04	#N/D
OVO VERMELHO EXTRA	Dz	7,87	6,53	7,20	7,87	6,53	#N/D
OVO VERMELHO GRANDE	Dz	7,58	6,22	6,90	7,58	6,22	#N/D
OVO VERMELHO MEDIO	Dz	7,19	5,80	6,49	7,19	5,80	#N/D
PALETA C/ OSSO	Kg	12,92	12,53	12,73	12,92	12,53	#N/D
PATINHO	Kg	21,11	20,78	20,94	21,11	20,78	#N/D
PEITO C/ OSSO	Kg	13,18	12,78	12,98	13,18	12,78	#N/D
QUEIJO COALHO	Kg	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00

Fonte: EMDAGRO/ASPLAN.

(...): Dados não disponíveis.

Janeiro: Coleta de preços até o dia 13.

Disponível em: <http://www.emdagro.se.gov.br/modules/tinyd0/index.php?id=57>

ANEXO B – Preços médios de atacado em Aracaju – EMBRAPA – agosto de 2017

Estado de Sergipe																				
EMDAGRO - Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe																				
SIMA - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MERCADO AGRÍCOLA																				
PREÇOS MÉDIOS DE ATACADO - CEASA										MÊS: AGOSTO					ANO: 2017					
PRODUTOS	UNIDADE	DIAS ÚTEIS / PREÇOS EM R\$ 1,00																		
		1	2	3	8	9	10	15	16	17	22	23	24	29	30	31	MÉDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	MODA
PRODUTOS DE ORIGEM VEGETAL																				
Abacaxi pérola	Cento	380,00	350,00	350,00	380,00	400,00	380,00	350,00	300,00	360,00	380,00	390,00	350,00	300,00	350,00	300,00	354,67	400,00	300,00	380,00
Abóbora de leite	15 Kg	30,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	20,00	20,00	20,00	20,00	25,00	20,00	20,00	20,00	23,00	30,00	20,00	25,00
Abobrinha	Cx 20 kg	32,00	28,00	30,00	30,00	30,00	30,00	28,00	28,00	28,00	28,00	30,00	30,00	28,00	30,00	30,00	29,33	32,00	28,00	28,00
Acerola	Cx 20 kg	50,00	45,00	50,00	50,00	60,00	65,00	75,00	80,00	90,00	90,00	90,00	95,00	90,00	90,00	90,00	74,00	95,00	45,00	90,00
Alface lisa	Cento	130,00	130,00	150,00	150,00	150,00	160,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	148,00	160,00	130,00	150,00
Alho	Cx 10 kg	165,00	165,00	165,00	160,00	160,00	170,00	165,00	160,00	150,00	150,00	160,00	160,00	150,00	140,00	160,00	158,67	170,00	140,00	160,00
Amendoim c/ casca cozido	Sco 20 kg	50,00	60,00	60,00	50,00	50,00	60,00	60,00	60,00	50,00	50,00	50,00	60,00	60,00	60,00	60,00	56,00	60,00	50,00	60,00
Arroz agulha T1	Sco 60 Kg	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00
Arroz agulha T2	Sco 60 Kg	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00
Banana da terra	Cento	60,00	70,00	75,00	75,00	70,00	70,00	75,00	70,00	75,00	80,00	80,00	75,00	85,00	75,00	70,00	73,67	85,00	60,00	75,00
Banana pacovão	Cento	35,00	40,00	35,00	40,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	40,00	40,00	35,00	36,33	40,00	35,00	35,00
Banana prata	Cento	25,00	30,00	30,00	30,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	30,00	30,00	25,00	26,67	30,00	25,00	25,00
Batata lisa	Sco 50 Kg	70,00	70,00	70,00	75,00	75,00	80,00	75,00	75,00	65,00	65,00	65,00	65,00	60,00	60,00	70,00	70,00	80,00	60,00	75,00
Batata-doce	Sc 40 Kg	90,00	85,00	80,00	70,00	65,00	65,00	62,00	60,00	62,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	66,60	90,00	60,00	60,00
Beterraba	Cx 20 kg	35,00	35,00	40,00	35,00	34,00	34,00	35,00	35,00	35,00	38,00	38,00	38,00	38,00	40,00	38,00	36,53	40,00	34,00	35,00
Caju	Cx 20 kg	110,00	110,00	100,00	100,00	100,00	110,00	120,00	130,00	120,00	110,00	120,00	120,00	130,00	130,00	120,00	115,33	130,00	100,00	110,00
Cebola pera	Sco 20 Kg	30,00	35,00	36,00	40,00	38,00	38,00	38,00	40,00	35,00	30,00	35,00	35,00	30,00	30,00	35,00	35,00	40,00	30,00	35,00
Cebola roxa	Sco 20 kg	35,00	40,00	45,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	45,00	50,00	55,00	60,00	45,00	55,00	60,00	49,33	60,00	35,00	50,00
Cebolinha	Cento	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	110,00	110,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	101,33	110,00	100,00	100,00
Cenoura	Sco 20 Kg	35,00	40,00	40,00	45,00	40,00	38,00	38,00	40,00	35,00	35,00	35,00	38,00	35,00	35,00	35,00	37,60	45,00	35,00	35,00
Chuchu	Cx 20 kg	25,00	28,00	30,00	30,00	28,00	28,00	25,00	25,00	28,00	25,00	25,00	30,00	25,00	25,00	28,00	27,00	30,00	25,00	25,00
Coco seco	Cento	200,00	200,00	200,00	200,00	230,00	240,00	260,00	270,00	280,00	270,00	280,00	280,00	280,00	270,00	270,00	248,67	280,00	200,00	200,00
Coco verde	Cento	120,00	120,00	120,00	100,00	100,00	90,00	95,00	90,00	90,00	90,00	95,00	95,00	80,00	90,00	90,00	97,67	120,00	80,00	90,00
Coentro	Cento	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	100,00	100,00	100,00	104,00	110,00	100,00	100,00
Couve	Cento	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Couve-flor	Cx 10 kg	65,00	70,00	65,00	60,00	60,00	60,00	65,00	65,00	65,00	65,00	70,00	70,00	70,00	65,00	60,00	65,00	70,00	60,00	65,00
Farinha de mandioca	Sco 60 kg	250,00	250,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	230,00	230,00	240,00	240,00	250,00	230,00	220,00	238,67	250,00	220,00	240,00
Feijão cariquinho	Sco 60 kg	200,00	200,00	200,00	200,00	190,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	170,00	160,00	160,00	150,00	140,00	178,00	200,00	140,00	180,00
Goiaba vermelha	Cx 25 kg	55,00	50,00	45,00	50,00	50,00	45,00	45,00	40,00	45,00	35,00	40,00	45,00	35,00	35,00	45,00	44,00	55,00	35,00	45,00
Inhame da costa	15 Kg	80,00	75,00	80,00	75,00	70,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	68,00	80,00	63,00	65,00
Inhame d'água	15 kg	35,00	30,00	35,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,67	35,00	30,00	30,00
Laranja pera	Cento	18,00	20,00	20,00	18,00	18,00	15,00	15,00	15,00	16,00	16,00	18,00	18,00	20,00	18,00	18,00	17,53	20,00	15,00	18,00
Limão taiti	Cx 25 kg	40,00	45,00	45,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,67	45,00	40,00	40,00
Maçã importada	Cx 18 kg	80,00	90,00	95,00	85,00	90,00	85,00	95,00	92,00	92,00	85,00	95,00	90,00	90,00	95,00	100,00	90,60	100,00	80,00	90,00
Maçã nacional	Cx 18 kg	60,00	68,00	70,00	65,00	68,00	65,00	65,00	65,00	70,00	65,00	70,00	65,00	70,00	65,00	70,00	66,73	70,00	60,00	65,00
Macaxeira (Aipim)	Cx 30 Kg	35,00	35,00	40,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,33	40,00	35,00	35,00
Mamão formosa	Cx 20 Kg	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	27,00	27,00	27,00	25,00	25,00	25,40	27,00	25,00	25,00
Mamão hawai	Cx 20 Kg	27,00	30,00	30,00	27,00	30,00	30,00	30,00	27,00	28,00	28,00	30,00	30,00	30,00	28,00	28,00	28,87	30,00	27,00	30,00
Manga espada	Cx 20 Kg	75,00	75,00	70,00	75,00	70,00	70,00	75,00	75,00	75,00	70,00	75,00	75,00	75,00	70,00	70,00	73,00	75,00	70,00	75,00
Manga tommy	Cx 20 kg	50,00	50,00	45,00	45,00	45,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	42,33	50,00	40,00	40,00
Maracujá	Cx 15 kg	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	35,00	35,00	30,00	35,00	35,00	38,00	38,00	38,00	30,00	32,93	38,00	30,00	30,00
Maxixe	sc 20 kg	65,00	65,00	70,00	65,00	75,00	75,00	75,00	80,00	80,00	70,00	75,00	70,00	60,00	65,00	65,00	70,33	80,00	60,00	75,00
Melancia	kg	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,80	0,80	0,80	0,80	0,76	0,80	0,70	0,80
Melão espanhol	kg	1,40	1,50	1,50	1,50	1,50	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,50	1,43	1,50	1,40	1,40

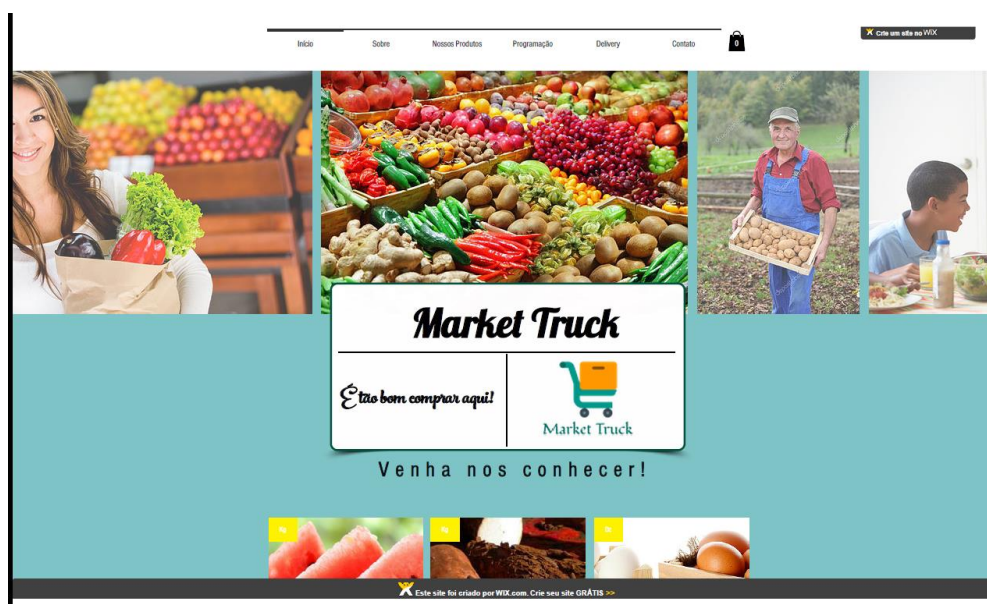
Estado de Sergipe
EMDAGRO - Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe
SIMA - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MERCADO AGRÍCOLA
PREÇOS MÉDIOS DE ATACADO - CEASA MÊS: AGOSTO ANO: 2017

		REÇOS MÉDIOS DE ATACADO - CLASSE MÉD. - AGOSTO - ANO: 2011																		
PRODUTOS	UNIDADE	DIAS ÚTEIS / PREÇOS EM R\$ 1,00																		
		1	2	3	8	9	10	15	16	17	22	23	24	29	30	31	MÉDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	MODA
Milho em grão	Sco 60 kg	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	36,80	38,00	35,00	38,00
Milho verde	Cento	50,00	50,00	40,00	36,00	40,00	45,00	40,00	40,00	40,00	38,00	40,00	36,00	36,00	40,00	40,00	40,73	50,00	36,00	40,00
Morango	Cx 1,2 kg	17,00	18,00	18,00	18,00	18,00	19,00	18,00	18,00	18,00	18,00	17,00	16,00	15,00	18,00	15,00	17,40	19,00	15,00	18,00
Pimentão verde	Cx 10 kg	35,00	35,00	40,00	38,00	38,00	38,00	38,00	35,00	38,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	30,00	36,00	40,00	30,00	35,00
Quiabo	sc 30 kg	80,00	90,00	90,00	90,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	90,00	90,00	95,00	85,00	80,00	80,00	89,67	95,00	80,00	95,00
Repolho verde	Cx 15 kg	28,00	30,00	30,00	30,00	30,00	28,00	30,00	35,00	30,00	25,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	29,73	35,00	25,00	30,00
Tomate	Cx 25 kg	40,00	45,00	40,00	45,00	40,00	40,00	40,00	45,00	40,00	30,00	35,00	30,00	30,00	30,00	35,00	37,67	45,00	30,00	40,00
Uva Itália	Cx 20 kg	65,00	65,00	60,00	65,00	65,00	65,00	50,00	60,00	60,00	60,00	55,00	55,00	50,00	60,00	60,00	59,67	65,00	50,00	65,00
Vagem	Cx 15 kg	60,00	65,00	65,00	70,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	65,00	70,00	75,00	75,00	80,00	80,00	72,00	80,00	60,00	75,00
PRODUTOS DE ORIGEM ANIMAL	UNIDADE																			
Carne fresca bovina dianteira	arr	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	155,00	155,00	155,00	155,00	158,67	160,00	155,00	160,00
Carne fresca bovina traseira	arr	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	195,00	195,00	195,00	195,00	198,67	200,00	195,00	200,00
Frango de Granja	Kg	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
Manteiga	Galão 15 kg	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	283,33	290,00	280,00	280,00
Ovo branco extra	Cx 30 dz	110,00	108,00	105,00	106,00	108,00	110,00	108,00	112,00	110,00	106,00	105,00	105,00	103,00	105,00	105,00	107,07	112,00	103,00	110,00
Ovo branco grande	Cx30 dz	107,00	103,00	100,00	102,00	103,00	106,00	103,00	107,00	106,00	102,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	102,60	107,00	100,00	100,00
Ovo branco médio	Cx30 dz	102,00	98,00	96,00	98,00	98,00	100,00	98,00	103,00	100,00	98,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	97,73	103,00	95,00	98,00
Ovo vermelho extra	Cx30 dz	125,00	125,00	123,00	123,00	125,00	125,00	123,00	128,00	125,00	123,00	123,00	124,00	120,00	120,00	116,00	123,20	128,00	116,00	125,00
Ovo vermelho grande	Cx30 dz	123,00	120,00	120,00	118,00	120,00	120,00	120,00	123,00	119,00	118,00	118,00	119,00	118,00	115,00	114,00	119,00	123,00	114,00	120,00
Ovo vermelho médio	Cx 30 dz	117,00	116,00	115,00	114,00	115,00	115,00	116,00	118,00	116,00	114,00	114,00	115,00	114,00	108,00	108,00	114,33	118,00	108,00	115,00
Queijo coalho	Sco 15 kg	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	211,67	215,00	210,00	210,00

Fonte: EMDAGRO / ASPLAN. (...): Dados não disponíveis. Arr = arroba = 15 kg.

Disponível em: <http://www.emdagro.se.gov.br/modules/tinyd0/index.php?id=57>

ANEXO C – Protótipo de loja web



Adaptado pela autora: <https://pt.wix.com/>

ANEXO D – Preços do desenvolvedor de sites Wix

Planos Premium

Wix oferece centenas de templates, páginas ilimitadas e hospedagem profissional, totalmente GRÁTIS. Faça um Upgrade PREMIUM e receba ainda mais

	50% DE DESCONTO		50% DE DESCONTO		
VIP O Mais Completo	eCommerce Ideal para Pequenas Empresas	Unlimited Empreendedores e Freelancers	Combo Para Uso Pessoal	Connect Domain O Mais Básico	
R\$ 57 29 /mês	R\$ 18 63 /mês <small>R\$ 37,25</small>	R\$ 14 45 /mês <small>R\$ 28,90</small>	R\$ 19 00 /mês	R\$ 9 50 /mês	
Selecione	Selecione	Selecione	Selecione	Selecione	<small>Esse plano exige anúncios Wix</small>
Largura de banda ILIMITADA	10GB de largura de banda	Largura de banda ILIMITADA	2GB de largura de banda	1GB de largura de banda	
20GB de armazenamento	20GB de armazenamento	10GB de armazenamento	3GB de armazenamento	500MB de armazenamento	
Conecte o seu domínio	Conecte o seu domínio	Conecte o seu domínio	Conecte o seu domínio	Conecte o seu domínio	
Suporte Premium	Suporte Premium	Suporte Premium	Suporte Premium	Suporte Premium	
Domínio grátis	Domínio grátis	Domínio grátis	Domínio grátis	Domínio grátis	
Remover anúncios Wix	Remover anúncios Wix	Remover anúncios Wix	Remover anúncios Wix	Remover anúncios Wix	
Adicionar um Favicon	Adicionar um Favicon	Adicionar um Favicon	Adicionar um Favicon	Adicionar um Favicon	
Aplicativo Form Builder por US\$48	Aplicativo Form Builder por US\$48	Aplicativo Form Builder por US\$48			
Aplicativo Site Booster - US\$60	Aplicativo Site Booster - US\$60	Aplicativo Site Booster - US\$60			
Loja virtual	Loja virtual				
10 campanhas de email/mês					
Revisão profissional do site					

O Site Booster, Form Builder, domínio gratuito e cupons de anúncios não estão incluídos na assinatura mensal.
Os preços apresentados são para assinaturas anuais, pagos integralmente no momento da compra.
Oferta válida de 20 de setembro de 2017 (07 am UTC) até 28 de setembro de 2017 (07 am UTC). Desconto válido apenas para o primeiro ano.

Todos os Planos Premium sempre incluem:

Hospedagem gratuita

Conexão de domínio

Armazenamento de mais de 500 MB

Google Analytics

Suporte Premium

Não há taxas de instalação

Disponível em: <https://pt.wix.com/upgrade/website>

ANEXO E – Preços de motocicleta Tabela FIPE

24/09/2017

Tabela Fipe - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - Fipe



PREÇO MÉDIO DE VEÍCULOS - CONSULTA DE MOTOS - PESQUISA COMUM - FIPE

Mês de referência:	setembro de 2017
Código Fipe:	827073-2
Marca:	YAMAHA
Modelo:	YBR 125 FACTOR E
Ano Modelo:	2016
Autenticação	0n6zjnbmgmq
Data da consulta	domingo, 24 de setembro de 2017 02:39
Preço Médio	R\$ 5.645,00

Disponível em: <http://veiculos.fipe.org.br>.

ANEXO F – Preços de motocicleta Tabela Fipe

24/09/2017

Tabela Fipe - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - Fipe



PREÇO MÉDIO DE VEÍCULOS - CONSULTA DE CARROS E UTILITÁRIOS PEQUENOS - PESQUISA COMUM - FIPE

Mês de referência:	setembro de 2017
Código Fipe:	004300-1
Marca:	GM - Chevrolet
Modelo:	S10 Pick-Up Exec. 2.8 4x2 CD TB Int.Dies
Ano Modelo:	2008 Diesel
Autenticação	xrvnskk6654
Data da consulta	sábado, 23 de setembro de 2017 18:06
Preço Médio	R\$ 48.744,00

Disponível em: <http://veiculos.fipe.org.br>

ANEXO G – Modelo para *Market Truck*



Enviado por empresa fabricante.

ANEXO H – Orçamento conforme modelo acima

Especificações técnicas Hidráulica

Nossos trailer já vem equipados com o sistema Hidráulico autônomo com componentes Importados de altíssima qualidade equipado com caixa d'água e caixa de detritos para o armazenamento de água suja o que permite o trabalho em locais sem saneamento e permite operar por até 6 horas mesmo sem energia local.

- Caixa d'água em polipropileno 152 Litros
- Caixa de Detritos em Fibra 152 Litros
- Bomba D'água Shurflo 3.0 GPM Automático
- Entrada D'água Valterra USA Abastecimento para abastecimento
- Entrada d'água Direto com válvula de retenção Valterra USA, podendo usar um ponto de água direto
- Bateria Estacionária Freedom DF-700 Blindada
- Carregador de Bateria Inteligente
- Encanamentos em mangueira flexível de alta qualidade

Especificações técnicas de Construção

Homologação: Nossos produtos estão homologados juntamente com os órgãos DENATRAN / CAT / CCT / INMETRO e passaram pelos ensaios de frenagem realizados pelo laboratório de metrologia LAC permitindo que nossos produtos circulem regularmente em todo território nacional com categoria Trailer.

Chassi: Construído em aço carbono 1020, submetido ao processo de decapagem e Pintura para maior durabilidade e vida útil prolongada.

Carroceria: Construção em aço tubular 1020 com processo de galvanização a fogo, com Tecnologia "Easy Therm 32" paredes termo acústica de 32 mm montadas pelo processo de prensagem resultando em uma estrutura monobloco sendo 30% mais leve e até 20% mais rígida que as estruturas convencionais, Exclusividade Easy Transport.

Eixos / Suspensão / Freios: Toda nossa linha é equipada com Eixos, Suspensão e sistema de freios ALKO desenvolvidos e produzidos na Alemanha esses componentes são os únicos no Brasil que estão 100% dentro da Legislação Nacional atendendo todos os requisitos exigidos pelo Denatran / Inmetro.

Possuindo Atuador compatível com eixos dentro da carga exigida por cada Projeto.

Freio estacionário Mecânico

Dispositivo automático para uso da Marcha ré no veículo sem necessidade do travamento do Sistema de Freios.

Garantia Estrutural: Oferecemos garantia Total em nossas estruturas de 24 Meses, conforme termo de garantia que acompanha seu produto.

Especificações técnicas do Veículo

- Modelo: Mobile Store 2.0 2017
- Dimensões: 4000 x 2000 mm
- Numero de Eixos: 2
- Quantidade de Portas: 2
- Quantidade de Janelas: 1
- Rodas 14 x 6" em aço
- Pneus Go Form G325 185 R14, especial para carga
- Acompanha roda sobressalente na mesma configuração das demais.
- Freios ALKO com Freio estacionário e sistema automático de marcha Ré
- Suspensão ALKO Torflex com Barras de torsão
- Paralamas em Aço Inox AISI 430 cortados a laser
- Exterior em laminado Industrial e aço Inox sem emendas, exclusividade Easy Transport
- Paredes com tecnologia Easy Therm 32, Termo Acústico
- Piso Comercial Emborrachado LG
- Rodapés plástico a prova d'água
- 2 Luminárias Internas 54 led's 12v
- 1 Luminária Externa 108 Led's
- Assoalho externo com laminado de alumínio que reflete o calor do asfalto
- Interior 100% branco em laminado industrial sem emendas, visual Clean e Higiênico
- Porta traseira de acesso